

# **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA**

*ESERCIZIO 2008*

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

## **La strategia delle alleanze**

La *mission* e gli obiettivi della Camera di Commercio di Ferrara, declinati ed elaborati in un disegno organico, sono condivisi, e in molte parti realizzati, con i diversi attori del territorio, in una logica di *governance* ampia e molto spesso a geometria variabile, a seconda degli ambiti di intervento e degli interessi coinvolti. In *primis* con le associazioni imprenditoriali, che attraverso i loro rappresentanti presenti negli organi di governo dell'Ente hanno una responsabilità diretta nella definizione delle strategie e nell'attuazione dei programmi.

La realtà ferrarese costituisce un sistema complesso e in divenire, che può sostenere il ruolo di nodo globale nella misura in cui si introducono processi di governo largamente condivisi e partecipati, e nella misura in cui istituzioni e operatori sono capaci di ripensarsi in una logica funzionale, che supera la mera dimensione amministrativo-territoriale. È su questa idea di Ferrara che la Camera di Commercio intende costruire la propria azione e, sempre sulla frontiera della modernità e della sperimentazione istituzionale, giocare un ruolo di primo piano per improntare al dialogo, al confronto e alla ricerca di sinergie la prassi dei rapporti interistituzionali, per dar vita a visioni e forme di progettazione congiunte sui temi strategici per lo sviluppo del territorio.

Per la Camera di Commercio di Ferrara l'anno che si avvia al termine è trascorso all'insegna del procedere insieme, del fare sistema, della condivisione delle problematiche e della progettazione comune degli interventi, in collaborazione con i diversi soggetti – privati e pubblici, istituzionali e non – impegnati nello sviluppo del territorio. E la fatica delle alleanze non è stata peregrina, perché l'Ente camerale può porsi oggi come luogo di progettazione condivisa delle *policy*, come interlocutore privilegiato delle associazioni imprenditoriali, come *pivot* di alleanze con le altre autonomie funzionali e tutte le diverse istituzioni territoriali.

La strada delle alleanze, a lungo indicata come unico percorso possibile per il governo del territorio, ma altrettanto a lungo considerata impervia e inaccessibile, è invece divenuta frequentata e diffusamente preferita. Ed è iniziata una stagione nuova: nella quale sono maturate le condizioni per consolidare, su basi sempre più allargate e condivise, rinnovati processi di *governance* del sistema Ferrara.

Le priorità per l'anno 2008 - elaborate tenendo conto degli indirizzi generali espressi nel documento di programmazione 2005-2008 approvato dal Consiglio con deliberazione n. 12 del 23 novembre 2004 - si intersecano con le voci di bilancio, compiendo la messa a frutto di idonee strategie, finalizzate non solo alla razionalizzazione delle risorse, ma anche al sostegno di importanti attività istituzionali. Il programma promozionale si articola in priorità strategiche, obiettivi ed azioni. Si tratta di un quadro integrato e coerente, ma soprattutto operativo. Dieci priorità strategiche, non ordinate per importanza, ma per definire una visione di insieme: *Innovazione e competitività territoriale; Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche; Internazionalizzazione e nuovi mercati; Credito e finanza; Infrastrutturazione del territorio; Marketing turistico; Sostegno alla neo-imprenditorialità; Informazione economica, sistemi informativi ed e-government; Regolazione del mercato; Comunicazione strategica.*

## **La mission e i valori**

"Enti autonomi di diritto pubblico che svolgono funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali": la norma è chiara nel definire la missione dell'Ente.

Declinando nella pratica quotidiana tale compito istituzionale, a servizio di un sistema vivace e complesso – fatto di imprese, di interessi organizzati, di eccellenze diffuse sul territorio – la Camera di Commercio di Ferrara si è guadagnata un ruolo di rilievo diffusamente riconosciuto: affidabile struttura di servizio per la comunità economica di riferimento; incubatore e propulsore di politiche per lo sviluppo del territorio largamente condivise con gli altri attori istituzionali.

Fondamentali sono poi i valori che caratterizzano l'operato dell'Ente e danno un senso unico al modo di interpretare l'autonomia che connota tutti gli enti camerali. La prossimità al mondo d'impresa costituisce un principio basilare: essere istituzione delle imprese significa esserne interlocutori diretti e godere anche di un punto di osservazione privilegiato sulle trasformazioni che interessano il mercato e l'intero sistema economico.

La Camera di Commercio è disponibile all'ascolto e al dialogo, che sono formidabili strumenti per valorizzare il pluralismo e la vivacità della comunità di riferimento, esortandola a partecipare ai processi di definizione di efficaci interventi di promozione dell'intero sistema.

È da questo osservatorio che la Camera di Commercio, prestando massima attenzione ai mutamenti, ha potuto affinare la capacità di comprendere e indirizzare il cambiamento, interpretando i bisogni spesso inespressi del territorio e proponendo adeguate soluzioni per trasformare le criticità in posizioni vantaggiose.

Vi è poi la responsabilità dell'innovazione, che si sviluppa lungo due direttrici. La prima, legata ad un'esigenza di costante modernizzazione nel rapporto di servizio con la *business community*, che implica trasparenza e semplificazione delle procedure, nel rispetto di criteri di economicità ed efficienza gestionale. La seconda, relativa alla ricerca di una maggiore flessibilità sul piano istituzionale, per sperimentare e favorire nuove modalità di *governance* del territorio che, nella logica della sussidiarietà, siano aperte e condivise dai diversi attori che lo animano.

Infine, di grande rilievo è l'attenzione alle risorse umane che significa, essenzialmente, sviluppo delle competenze attraverso processi di apprendimento continuo, responsabilizzazione diffusa e stimolo alla creazione di ruoli caratterizzati da crescente autonomia professionale.

## ***Nota metodologica***

La Relazione previsionale e programmatica è il documento di indirizzo politico, quindi ad ampio respiro, che sancisce formalmente gli impegni della Camera di Commercio in termini di priorità di intervento, di obiettivi strategici, di risultati attesi e di risorse necessarie. E' predisposto dalla Giunta ed approvato dal Consiglio entro il mese di ottobre di ogni anno in occasione dell'approvazione della Relazione previsionale e programmatica.

Il programma:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il bilancio 2007;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2009;
- precostituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Piano pluriennale 2009/2013.

Anche per l'anno 2008 la strategia di promozione della Camera di Commercio sarà articolata in specifici progetti che abbiano comunque come riferimento il principio della centralità dell'impresa con tutte le sue implicazioni. Si tratterà di progetti di iniziativa dell'Ente camerale tesi a proseguire e consolidare percorsi già intrapresi, nonché ad avviare azioni ed iniziative del tutto nuove.

La definizione dei progetti e le modalità di attuazione, in forma diretta o in compartecipazione con istituzioni, associazioni di categoria, ecc. saranno individuate annualmente in parallelo con la definizione del bilancio di competenza ed in coerenza comunque con le linee di indirizzo del Programma pluriennale, avendo cura di presidiare contemporaneamente tre fattori chiave:

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

## ***Uno sguardo sul mondo***

Gli anni dal 2003 al 2007 e, più in generale, tutto questo primo scorcio di secolo sono stati cruciali per l'economia mondiale: nuovi protagonisti come Cina, India, Paesi dell'Est Europa e il resto dei Paesi emergenti si sono imposti sulla scena economica con la forza dirompente della loro crescita ridisegnando, con il peso guadagnato sullo scacchiere mondiale, la geoeconomia degli scambi internazionali. Essi hanno costituito il principale fattore di rottura degli equilibri economici esistenti, rappresentando in un primo momento solo "la grande minaccia" per le imprese europee e per quelle italiane in particolare.

Dopo la grande "ubriacatura" iniziale, ora appare chiaro che i mercati dei Paesi asiatici e di quelli emergenti non sono solo un rischio per i sistemi produttivi come quello italiano, ma che essi offrono una grande opportunità di crescita per quelle imprese capaci di accettare la sfida dell'innovazione e dello sviluppo di competenze.

L'Europa in questi anni è rimasta un po' a guardare e se nel corso del 2007 l'economia ha regalato segni di risveglio, il merito va in larga parte alla rinascita della "locomotiva tedesca", ristrutturata e modernizzata, e alle riforme strutturali della cosiddetta Agenda di Lisbona: una rivoluzione silenziosa lanciata nel 2000 – e poi rivista nel 2005 per gli scarsi risultati raggiunti fino a quel momento – con l'ambizione di trasformare in dieci anni l'economia europea per renderla la più dinamica e competitiva nel mondo. Se questo traguardo pare in parte velleitario confrontando i tassi di crescita doppi o tripli messi a segno nel frattempo da alcuni Paesi emergenti e dagli stessi Stati Uniti, esso ha comunque scosso l'Europa e i suoi governi da un preoccupante torpore riformista.

I dati congiunturali relativi al 2007 rafforzano la convinzione che la crescita sostenuta che l'economia mondiale ha conosciuto nell'ultimo triennio, e che ha visto nel ruolo di protagonisti gli Stati Uniti e i Paesi asiatici, potrebbe proseguire, sebbene con ritmi rallentati, anche nel corso del 2008. Questa volta a beneficiarne potrebbe esserci, insieme agli altri Paesi di area europea, anche l'Italia. Infatti, a differenza di quanto accadde nel 2004, quando l'Italia non riuscì ad agganciare l'espansione internazionale, già dallo scorso anno anche il nostro Paese sembra avere imboccato una traiettoria di crescita del PIL che dovrebbe nel 2008 consolidarsi sui livelli potenziali (circa l'1,5% 1).

Pur trattandosi a prima vista di una crescita modesta rispetto agli standard fatti registrare da altre aree nell'ultimo anno (es. 3,3% USA, 3% UE27, 10,7% Cina, 9,2% India 2), è importante sottolineare che essa indica il superamento della fase di stagnazione 2002-2005 e, soprattutto, conforta le ipotesi di riposizionamento del nostro sistema produttivo sul quadro internazionale.

1 Commissione Europea – Previsioni di primavera (maggio 2007)

2 Eurostat e Fondo Monetario Internazionale

Infatti, negli ultimi anni, la considerevole erosione delle quote in alcuni importanti mercati di sbocco, in particolare in quello europeo, ad opera dei grandi Paesi emergenti e soprattutto della Cina, aveva rimesso al centro della discussione la questione della dimensione delle imprese italiane, inferiore a quella media degli altri Paesi industrializzati, e del modello di specializzazione del Paese, meno presente nei settori ad alta tecnologia e più incentrata sulle produzioni a bassa intensità di capitale umano. Non potendo più attendersi, come in passato, regolari episodi di svalutazione, la globalizzazione dell'economia ha imposto alle imprese l'esigenza di aumentare la propensione internazionale della propria attività e le più virtuose tra queste hanno accettato la sfida.

La recente crescita italiana e il forte incremento delle esportazioni in Cina lasciano credere che si stiano cominciando a manifestare i primi positivi risultati del processo di riorganizzazione del sistema industriale italiano, con un probabile riposizionamento delle imprese dal punto di vista geografico, di prodotto e di articolazione internazionale dei processi produttivi, che punta sui settori a maggiore valore aggiunto e qualificazione del lavoro e sull'abbandono progressivo delle produzioni meno remunerative e più standardizzate.

Sul fronte lavoro, e nel più generale contesto globale, anche il mercato italiano, dopo le modifiche della "riforma Biagi" e l'introduzione di nuove tipologie contrattuali molto flessibili in aggiunta ai contratti tradizionali, ha conosciuto un periodo virtuoso: la buona performance occupazionale non si è interrotta nemmeno nella fase di decelerazione del ciclo economico degli anni scorsi, determinando una riduzione della disoccupazione. Questo, però, non ha impedito alla produttività italiana di segnare il passo in un momento di generale incremento della stessa, per ragioni che non risiedono solamente all'interno del mercato del lavoro, ma che in parte sono state anche dovute alle stesse riforme introdotte, in particolare all'ingresso nel mercato di lavoratori cosiddetti "marginali", a più basso costo per l'impresa ma anche a più bassa produttività.

Ma la minore crescita della produttività dell'Italia è certamente connessa a doppio filo alla scarsa concorrenza nell'offerta (materie prime, energia, telecomunicazioni, altri servizi), alla presenza di eccessivi oneri amministrativi e lungaggini burocratiche, oltre che a una cronica carenza infrastrutturale, alla scarsa ricerca e formazione, a un'innovazione di processo e di prodotto non all'altezza e a un'insufficiente diffusione delle tecnologie informatiche. Tutto questo si traduce in maggiori costi di produzione per le imprese rispetto a quelli dei concorrenti europei ed extraeuropei, costi che riducono la competitività dei loro prodotti. Anche per tutte queste ragioni, se le acquisizioni italiane all'estero sono cresciute negli ultimi anni in maniera significativa, la capacità dell'Italia di attrarre capitali dall'estero è rimasta su livelli ancora migliorabili.

Non è in generale facile fare le riforme, non lo è mai stato in particolare nel nostro Paese e lo è ancora meno con un vincolo stringente come l'elevato debito pubblico di natura strutturale. Ma le riforme sono necessarie per adattarsi ai cambiamenti repentini della società della conoscenza e della globalizzazione.

Un dato di fatto induce fiducia: se è vero che il futuro apparterrà a chi saprà vincere la sfida della creatività e delle idee, di sicuro l'Italia parte in vantaggio, essendo questo il terreno di gioco ad essa più congeniale.

Alcuni provvedimenti del legislatore in questo senso (ad esempio, i recenti decreti sulle liberalizzazioni) hanno agito per rimuovere alcuni degli ostacoli citati, ma il cammino da fare è ancora lungo, soprattutto nel senso della riduzione delle grandi aree di monopolio ancora esistenti.

### **Le imprese a Ferrara**

Anche nel secondo trimestre del 2007 è proseguita nella nostra provincia una discreta intonazione congiunturale, sebbene la sua dinamica abbia registrato segnali di rallentamento rispetto al trimestre precedente. La produzione industriale e' infatti aumentata in volume dell'1,8 per cento rispetto al secondo trimestre del 2006, un valore quasi dimezzato rispetto al "tendenziale" registrato nel trimestre precedente. Sono state le piccole imprese, tra le quali anche quelle artigiane, strutturalmente meno adeguate a "cavalcare la tigre" di una vivace domanda estera, a perdere colpi ed a rallentare la marcia, condizionando un po', in tal modo, il quadro complessivo.

Analogamente a quanto accaduto per la produzione, si evidenzia una crescita rallentata pure per il fatturato (+2,3%, anch'essa quasi dimezzata rispetto al 1° trimestre), oltre che per gli ordinativi fisici (+2,1%). I numeri rimangono comunque

Argomento	Indicatore	Ferrara	Regione	Italia	Aggiornamento
<b>Popolazione e territorio</b>	Popolazione residente	354.453			Agosto 2007
	Popolazione per kmq	134,3	190,1	196,2	31 dicembre 2006
	Percentuale di cittadini stranieri	3,8%	6,9%	4,5	31 dicembre 2006
	Tasso di migratorietà con l'estero	3,9%	5,9%	3,9%	31 dicembre 2006
	Indice di vecchiaia	255,3%	182,9%	140,4%	31 dicembre 2006
	Tasso di natalità	7,4%	9,4%	9,5%	31 dicembre 2006
	Tasso di mortalità	12,6%	10,8%	9,5%	31 dicembre 2006
<b>Tessuto imprenditoriale</b>	Imprese attive	35.071	429.850	5.169.086	30 giugno 2007
	Unità locali attive	41.166	509.933	6.085.171	30 giugno 2007
	Imprese per kmq	13,3	19,4	17,1	30 giugno 2007
	Peso % delle società di capitali	10,0%	15,9%	14,3%	30 giugno 2007
	Peso % delle ditte individuali	69,3%	61,1%	66,1%	30 giugno 2007
	Imprese iscritte prima del 1980	8,6%	9,9%	8,5%	31 dicembre 2006
	Imprese iscritte dopo il 2000	35,8%	38,9%	38,7%	31 dicembre 2006
	Percentuale di imprese agricole	23,8%	16,8%	17,8%	30 giugno 2007
	Percentuale di imprese artigiane	29,9%	34,6%	28,5%	30 giugno 2007

sostanzialmente positivi, e l'andamento di fondo non si discosta significativamente da quello dell'intera regione Emilia-Romagna, dato anche il peggioramento, estesosi al livello regionale, della congiuntura di piccole imprese ed imprese artigiane.

Particolarmente positive sono state invece le performance delle imprese ferraresi sui mercati esteri: la crescita dell'export in termini valutari è infatti aumentata tendenzialmente - nell'intero primo semestre - del 18,6% per la nostra provincia, contro una media regionale del 12,6%. Una crescita che nella nostra provincia è "trainata" proprio dai settori "forti" del sistema produttivo ferrarese, quali i mezzi di trasporto, la meccanica e la chimica, e, seppure con un "peso" molto più limitato, anche dai prodotti agricoli di base. La forte e contestuale dinamica dell'import (+34,6%) è indicativa anch'essa di una positiva intonazione congiunturale, che peraltro si teme possa subire un ulteriore rallentamento nei prossimi mesi, a causa di fenomeni "globali", quali le turbolenze dei mercati finanziari internazionali, il



## Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2008

nuovo rafforzamento dell'euro rispetto al dollaro, ed i forti rialzi del prezzo del greggio.

La movimentazione imprenditoriale, infine, ha presentato nel corso del secondo trimestre un saldo positivo, che tuttavia non è valso a riequilibrare l'andamento relativo all'intero primo semestre, che rimane complessivamente "in rosso" per 121 imprese. Va rilevata comunque una intensificazione del turn-over imprenditoriale, cioè una tendenza alla crescita progressiva sia del numero delle iscrizioni (concentratesi nel 2° trimestre), che di quello delle cessazioni (nel 1° trimestre) 1.

1 Osservatorio dell'economia (settembre 2007)

Argomento	Indicatore	Ferrara	Regione	Italia	Aggiornamento
<b>Risultati economici</b>	PIL pro capite	24.318 €	29.588 €	24.152 €	31 dicembre 2007
	Peso % valore aggiunto agricolo	5,3%	2,6%	2,3%	31 dicembre 2007
	Peso % valore aggiunto industriale	21,3%	25,8%	20,8%	31 dicembre 2007
	Peso % valore aggiunto costruzioni	6,6%	6,9%	6,0%	31 dicembre 2007
	Peso % del valore aggiunto dei servizi	66,8%	64,7%	70,9%	31 dicembre 2007
	Peso % del valore aggiunto artigianato	13,8%	15,5%	12,1%	31 dicembre 2007
	Produzione agricola <i>coltivazione erbacee</i>	46,3%	32,4%	33,8%	31 dicembre 2007
	Produzione agricola <i>coltivazione legnose</i>	31,5%	20,2%	25,2%	31 dicembre 2007
	Produzione agricola <i>prodotti zootecnici</i>	13,1%	37,5%	29,8%	31 dicembre 2007
<b>Apertura dei mercati</b>	Propensione all'export	26,7%	33,8%	23,6%	31 dicembre 2007
	Propensione all'export dell'industria	118,2%	128,5%	108,7%	31 dicembre 2007
	Grado di apertura	35,6%	54,2%	47,9%	31 dicembre 2007

Da molti anni, infine, il dibattito sulla flessibilità del lavoro ha assunto una grande rilevanza non solo sotto l'aspetto culturale, ma anche nell'orientamento delle politiche socio-economiche nazionali e locali. La quasi totalità degli attori si è posta infatti come comune obiettivo la crescita del grado di flessibilità del mercato del lavoro, anche se con finalità diverse e a volte mutevoli nel corso del tempo.

Il tema della flessibilità è stato richiamato quale mezzo di cui servirsi per affrontare una gamma di problemi molto diversi fra loro: da strumento cardine per contrastare la disoccupazione, a leva per incentivare i livelli occupazionali e le politiche di crescita. In particolare, l'utilizzo più intenso del part-time è stato indicato sia come condizione che può favorire una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, sia come strumento di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita.

Per quanto riguarda la provincia di Ferrara, il mercato del lavoro è stato contrassegnato in questi ultimi anni da una forte tendenza alla flessibilità, pur continuando a esprimere un'importante domanda di lavoro con modalità contrattuali tradizionali. Il conseguente permanere, a fianco di processi di grande cambiamento, di elementi di continuità rispetto al passato, rende la lettura dell'evoluzione del mercato del lavoro nell'ultimo quadriennio particolarmente complessa, non essendo i bisogni delle imprese e dei cittadini riconducibili a schemi di analisi semplificati.



## Relazione previsionale e programmatica

esercizio 2008

Dall'analisi dell'andamento della domanda di lavoro delle imprese ferraresi nell'arco del triennio 2004–2006 <sup>2</sup> sembrerebbe emergere, al di là dei numeri, un'immagine molto pragmatica del mercato del lavoro, sempre più capace di adattarsi con facilità al cambiamento del contesto entro cui è chiamato a operare, attraverso l'utilizzo degli strumenti di flessibilità.

L'analisi dei trend e delle dinamiche del mercato del lavoro di questi ultimi anni non può non tener conto del fatto che tale periodo è stato contrassegnato da perduranti situazioni di incertezza congiunturale e da difficoltà strutturali, in particolare nel settore industriale; e non va d'altra parte dimenticato che la crescita dell'economia ferrarese è stata trainata in primo luogo dal settore terziario, notoriamente più aperto all'utilizzo di forme di lavoro flessibili, specie per le qualifiche professionali generiche, mentre il comparto manifatturiero – nel quale è più consistente l'utilizzo di forme di lavoro tradizionali – ha conosciuto una contrazione del numero degli addetti.

La flessibilità quindi – come medaglia a due facce – può essere letta sia come dotata di una sorta di valenza difensiva di fronte a incertezze

Argomento	Indicatore	Ferrara	Regione	Italia	Aggiornamento
Mercato del lavoro	Tasso di disoccupazione <i>totale</i>	5,5%	3,4%	6,8%	31 dicembre 2006
	Tasso di disoccupazione <i>femminile</i>	7,1%	4,3%	5,4%	31 dicembre 2006
	Tasso di attività <i>totale</i>	69,9%	71,9%	62,7%	31 dicembre 2006
	Tasso di attività <i>femminile</i>	63,7%	64,3%	50,8%	31 dicembre 2006
	Tasso di occupazione <i>totale</i>	66,1%	69,4%	58,4%	31 dicembre 2006
	Tasso di occupazione <i>femminile</i>	61,5%	59,5%	46,3%	31 dicembre 2006
	Percentuale di occupazione dipendente	73,0%	72,1%	73,3%	31 dicembre 2006
	Occupazione agricola %	7,7%	4,3%	4,2%	31 dicembre 2006
	Occupazione nell'industria %	31,8%	35,2%	30,8%	31 dicembre 2006
	Occupazione nei servizi %	60,5%	60,5	65,0	31 dicembre 2006
	Tasso di variazione dell'occupazione	+0,3%	+0,8%	+0,8%	Previsioni 2007
	Percentuali di assunzioni di laureati	8,3%	9,3%	9,0%	Previsioni 2007
	% di assunzioni a tempo determinato	57,7%	49,1%	42,6%	Previsioni 2007

congiunturali o difficoltà strutturali, sia come un vettore in grado di garantire una fase di crescita e di incrementi occupazionali. Il lavoro oggi è dunque cambiato perché le imprese operano in modo diverso rispetto al passato, con produzioni sempre più frammentate e legate alle criticità e ai tempi di consegna delle commesse, risultando essere sensibili a rapporti di lavoro sempre più individualizzati che favoriscano brevità e adattabilità delle prestazioni.

<sup>2</sup> Progetto SMAIL (Camera di Commercio); Osservatorio mercato del lavoro (Provincia di Ferrara)

## Quadro sinottico

### PRIORITA'

### MISSION

<b>Innovazione e competitività territoriale</b>	Svolgere un'azione di raccordo tra imprese, istituzioni e mondo della ricerca nel processo di <i>governo locale dell'innovazione</i>
<b>Valorizzazione e certificazione delle produzioni tipiche</b>	Valorizzare la diffusione delle produzioni agricole locali, con l'obiettivo di farne sempre più elementi di attrattiva turistica e punti di forza per il rilancio dell'economia provinciale
<b>Internazionalizzazione e nuovi mercati</b>	Essere ponte tra globale e locale
<b>Credito e finanza</b>	Sostenere la nascita e lo sviluppo delle imprese agevolando l'accesso al credito e la diffusione della cultura finanziaria
<b>Infrastrutturazione del territorio</b>	Accrescere il grado di accessibilità del territorio
<b>Marketing turistico</b>	Accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine
<b>Sostegno neo imprenditorialità</b>	Favorire l'investimento nelle persone valorizzando il ruolo di interfaccia tra scuola e mondo delle imprese
<b>Informazione economica, sistemi informativi ed e-government</b>	Finalizzare le indagini realizzate e le relative risultanze a concrete azioni di sviluppo locale
<b>Regolazione del mercato</b>	Favorire la diffusione dell'autoregolazione da parte dei soggetti economici
<b>Comunicazione strategica</b>	Proporre e valorizzare sul territorio le attività e i temi propri della Camera di Commercio o dell'economia, senza dover aspettare che tali argomenti diventino di attualità per poter rappresentare uno dei tanti punti di vista

## 1. Innovazione e competitività territoriale

La capacità di innovare rappresenta la vera sfida per le piccole e medie imprese, per le quali l'introduzione di innovazione tecnologica, ma anche di prodotto, di processo e di gestione, resta la principale carta da giocare per competere con successo sui mercati internazionali.

In questo scenario, la Camera di Commercio di Ferrara, a partire dalla programmazione strategica del 2005, considera un suo importante impegno quello di contribuire in modo attivo a costruire una politica per l'innovazione a favore delle imprese, perseguendo due obiettivi fondamentali: promuovere e supportare l'innovazione in tutte le imprese, in particolare quelle di piccole dimensioni, e diventare un interlocutore primario del sistema istituzionale nei processi di governo della ricerca e dell'innovazione.

Il metodo che ha guidato l'azione della Camera è la logica del "fare rete", innescare efficaci processi di collaborazione e implementare network virtuosi di conoscenze, specializzazioni, competenze per mantenere elevato il grado di innovazione nel sistema e renderlo diffuso e accessibile. Un'innovazione che raggiunga le imprese già inclini a innovare, che spesso operano in settori più avanzati, ma che sia in grado di coinvolgere anche le piccole e piccolissime imprese più tradizionali che percepiscono meno la necessità di spinte innovative. Un'innovazione che deve essere letta a 360 gradi e quindi non limitarsi a quella tecnologica, bensì essere intesa come modo di ragionare e comportarsi delle imprese nel loro agire sul mercato, nel relazionarsi con clienti, fornitori e concorrenti, nella loro organizzazione interna.

La Camera di Commercio di Ferrara perseguirà con determinazione, anche per il 2008, l'obiettivo prioritario di contribuire attivamente a definire politiche per l'innovazione a favore delle imprese che siano sistemiche, organiche e concrete, consolidando il proprio ruolo di istituzione di riferimento delle imprese, del sistema territoriale e delle altre istituzioni dell'area nel processo di *governance* dell'innovazione.

L'Associazione per l'innovazione costituisce una tra le più compiute e articolate rappresentazioni di tale obiettivo. L'Associazione è, innanzitutto, l'espressione di una visione strategica basata su un'accezione ampia di innovazione, che supera la dimensione puramente tecnologica; che attiene a modelli di *business*, a prassi gestionali e organizzative interne alle imprese, a rapporti tra soggetti dello scambio ma anche alle relazioni tra istituzioni; che è novità e sperimentazione da introdurre nei processi produttivi e suscettibile di generare crescita e sviluppo.

La messa a punto di servizi integrati all'innovazione ad alto valore aggiunto costituirà, pertanto, una direttrice di sviluppo particolarmente rilevante anche per il prossimo anno. La Camera di Commercio assolverà

Le imprese innovative si distinguono dalle altre per la protezione e lo sfruttamento veloce ed orientato al successo delle proprie idee e delle nuove realizzazioni. Il progetto "Offensiva brevetti", attraverso un piano integrato di interventi, si propone di rispondere sul campo a tre quesiti tipici formulati dalle imprese:

- come proteggere la nuova realizzazione?
- come impostare una solida strategia in possesso di un brevetto?
- come cercare una strategia di sfruttamento redditizia?

compiutamente alla sua *mission* nella misura in cui saprà essere strumento a servizio delle reali necessità delle imprese. A questo scopo risulterà fondamentale disporre di una mappatura estesa e precisa dei bisogni delle imprese e della loro variegata domanda di servizi all'innovazione. Pertanto, nel solco dell'attività di ricerca già avviata nel biennio precedente, anche raccogliendo le sollecitazioni del mondo delle associazioni, l'analisi della domanda e dei bisogni delle aziende sarà estesa a nuovi settori, adottando l'approccio già seguito con i settori ad alta intensità tecnologica, e rivelatosi di grande utilità. Nel 2008 sarà rafforzato il filone di ricerca riguardante il tema della capacità relazionale delle imprese con il mondo dell'innovazione (centri di ricerca, incubatori tecnologici, strutture intermedie di servizio). Appare, infatti, necessario stimolare le dinamiche che avvicinano le imprese all'innovazione, individuando adeguati strumenti e/o modelli che facilitino questi meccanismi, abbattendo i vincoli esistenti che generano veri e propri costi di accesso e di interfaccia, prendendo esempio, laddove possibile, da casi di eccellenza già sperimentati.

Le azioni in programma per il 2008 punteranno, pertanto:

- a diffondere la cultura dell'innovazione e facilitare il trasferimento tecnologico;
- stimolare e sostenere l'innovazione nelle imprese con interventi diretti;
- promuovere la conoscenza e l'utilizzo degli strumenti a difesa della proprietà intellettuale.

L'attività di sensibilizzazione alle tematiche dell'innovazione sarà condotta per il tramite di una serie di servizi di informazione, formazione e assistenza promossi in maniera sempre più capillare e decentrata sul territorio e mirando alle esigenze specifiche delle diverse tipologie d'impresa. Saranno, così, progettate misure per favorire la nascita di nuove imprese innovative e creative, l'adozione di processi di brevettazione europea e internazionale, la promozione di innovazione di prodotto, di processo, di organizzazione.

La Camera di Commercio, per il tramite della propria Unione regionale, parteciperà, infine, al bando promosso dalla Commissione europea, che dal 2008 porterà alla riunificazione delle reti *Euro Info Centre e Innovation Relay Centre* e darà vita ad un unico *network* comunitario di sostegno a favore delle imprese e dell'innovazione.

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

Il territorio rurale e le sue produzioni tipiche sono uno dei patrimoni più suggestivi della cultura di una provincia. Essi richiamano una cultura fatta di tempo e di perizia. Per chi vive in aree vocate la tutela e la promozione di questa ricchezza possono essere una grande opportunità. Evidenziare, e in alcuni casi ricostruire, i legami che uniscono la terra alle sue produzioni può permettere di riconoscere con una lente di ingrandimento unica la propria storia. Per chi, in seguito a questo percorso di analisi e di riscoperta, ha la possibilità di avvicinarsi e di conoscere questa storia, tale esperienza può diventare un ricordo unico.

Dalla coscienza di questa realtà sono nate numerose esperienze di valorizzazione del territorio rurale e delle produzioni tipiche. Fra esse gli itinerari enogastronomici stanno assumendo una particolare rilevanza per la ricchezza dell'approccio adottato, per l'articolazione del sistema di gestione e, infine, per il fatto che, attraverso la

legge nazionale e le diverse leggi regionali, essi stanno diventando una parte integrante delle politiche di sviluppo rurale.

La provincia di Ferrara, caratterizzata da una multiforme situazione di ambienti agricoli e culturali, si distingue per produzioni alimentari e artigianali di alto livello qualitativo a forte identità territoriale. Questa forte presenza di produzioni tipiche è legata alla particolarità del territorio e della storia ferrarese, che ha permesso la creazione e il mantenimento nel tempo di tradizioni culturali, gastronomiche e culturali molto diversificate.

La tutela della tradizione e della cultura che si cela dietro ogni prodotto agroalimentare o artigianale, è sempre più interpretata dalla Camera di Commercio di Ferrara come un risorsa da non sottovalutare, a sostegno e consolidamento della economia locale. Negli ultimi anni, anche grazie alla stretta collaborazione con la Provincia di Ferrara, oltre alla consolidata attività di promozione, sono state implementate iniziative parallele per la valorizzazione delle produzioni tipiche quali, ad esempio, la collaborazione alla redazione di disciplinari.

Da tale attività è emerso il grande potenziale economico del settore dei prodotti tipici, sia per l'apprezzamento da parte dei consumatori, sia per la capacità di costituire una risorsa per l'economia delle zone rurali e sia, infine, per l'effetto traino esercitabile su altri prodotti del *made* in Ferrara.

Esso presenta, infatti, specifiche caratterizzazioni in termini di tipologia e qualità delle produzioni, di caratteristiche delle imprese agricole e di trasformazione e di forme di organizzazione evidenziando, in particolare, ampi spazi di sviluppo delle strutture di vendita e di promozione dei prodotti di qualità della provincia. Dal lato turismo è emersa la ricchezza delle tipologie, che rimarcano ancor di più le potenzialità offerte per lo sviluppo di progetti di percorsi enogastronomici.

E la Camera di Commercio intende rappresentare un importante punto di riferimento territoriale per la certificazione della tipicità dei prodotti difendendo e valorizzando la grande eredità contadina e artigiana, come bene culturale, oltre che bene economico.

### 3. Internazionalizzazione e nuovi mercati

Essere protagonisti delle grandi trasformazioni che interessano l'economia globale è ormai un imperativo per le imprese, che già si confrontano quotidianamente con *competitor* internazionali, ma anche per i territori su cui le imprese operano. Inoltre, appare sempre meno adatta la sola dimensione commerciale delle relazioni a raccontare e animare i molteplici flussi – di beni e servizi, di informazioni e di idee, di risorse materiali e non – che originano o anche solo transitano da Ferrara.

È a partire da questi presupposti che l'Ente camerale ha messo a punto strategie e politiche di intervento a servizio della *business community* e del territorio provinciale.

Il sostegno all'attività internazionale delle imprese e la promozione delle funzioni di eccellenza di Ferrara nel mondo rappresentano due obiettivi prioritari dell'azione camerale. La sfida per il 2008 sarà quella di declinare tali macro-obiettivi in un contesto di grandi trasformazioni, in cui Ferrara appare sempre meno definita

- Realizzare le proprie attività secondo logiche non competitive con l'offerta di servizi prodotti autonomamente dal mercato;
- rafforzare e valorizzare i rapporti di collaborazione con le Associazioni di categoria;
- proporsi come solido punto di riferimento per i processi di internazionalizzazione delle imprese locali, attraverso una qualificazione delle competenze, e potenziando la propria capacità di indicare le rotte e i mercati a più alto potenziale di assorbimento;
- sviluppare funzioni di rete rafforzando le partnership con le diverse istituzioni che operano sul territorio provinciale, in Italia ed all'estero;
- operare per l'ampliamento e la qualificazione del proprio bacino d'utenza, trasformando contatti occasionali in rapporti consolidati, con pacchetti integrati di servizi promozionali e di assistenza, sviluppando iniziative rivolte a nuovi settori merceologici, al sistema formativo e di ricerca;
- prestare attenzione prioritaria alla qualificazione professionale del personale, puntando alla formazione continua e alla crescita del "capitale umano" che deve evolvere per rispondere alle mutevoli sfide di questi tempi.

dalla sola dimensione amministrativa o di spazio economico produttivo. È a partire da questa idea della città e del suo territorio che la Camera di Commercio metterà a punto le proprie azioni per il 2008, ricercando sempre la massima collaborazione con le associazioni e tutte le istituzioni che attribuiscono valenza strategica al sostegno della proiezione internazionale delle imprese e del territorio ferrarese.

Per realizzare le indicazioni strategiche stabilite dal programma pluriennale ci si muoverà in più direzioni: sarà costantemente arricchita l'offerta di servizi all'internazionalizzazione; saranno individuate le aree obiettivo prioritarie rispetto alle quali sostenere la competitività delle nostre imprese; sarà sempre particolarmente intensa la ricerca di nuove opportunità di *business* sui mercati internazionali; si utilizzeranno le moderne tecnologie come strumento per agevolare l'utenza nella fruizione di informazioni di carattere tecnico/specialistico. Tutto questo nel quadro della costante ricerca di sinergie e occasioni di collaborazione con i soggetti – pubblici e privati, locali e nazionali, italiani ed esteri – interessati a sostenere la promozione del sistema Ferrara nel mondo.

Nella scelta delle macro-aree regionali su cui puntare per la promozione del nostro territorio conterranno i livelli di sviluppo e le potenzialità di crescita delle economie *target*, le caratteristiche dei mercati di riferimento, le prossimità e le analogie di carattere culturale con la nostra provincia. In parallelo, si consoliderà l'integrazione (rilevatasi vincente nel 2007) dei servizi per l'internazionalizzazione, disegnando cioè pacchetti articolati di servizi di informazione, promozionali, di orientamento, di assistenza da offrire ad aziende che intendono operare su un determinato mercato.

La Camera di Commercio implementerà, nel 2008, il ricorso alla rete di uffici esteri del sistema camerale, che si configurano come strumento di supporto trasversale alle diverse attività a valenza internazionale. Tale rete, nel rappresentare un solido punto di riferimento a servizio delle imprese ferraresi, costituirà, inoltre, il terminale all'estero del sistema istituzionale a servizio delle istituzioni del territorio per la promozione nel mondo dell'intera provincia di Ferrara. Nelle aree ritenute di interesse prioritario, gli uffici saranno rafforzati, sia con risorse dedicate alla realizzazione di servizi di assistenza alle imprese, sia con personale specializzato nel settore del *marketing* territoriale.

### **4. Credito e finanza**

La possibilità delle imprese italiane di competere con successo in mercati sempre più aperti e concorrenziali è collegata anche alla capacità di saper attrarre capitali volti a finanziarne l'attività produttiva e i progetti di crescita. Con questa consapevolezza e nella convinzione che sostenere le PMI ferraresi nell'accesso al mercato dei capitali sia un impegno consolidato per la Camera di Commercio di Ferrara, in questi anni, accanto ad attività di tipo più tradizionale, si è puntato su obiettivi nuovi e sfidanti, in linea con le tendenze in atto nei mercati finanziari. In primo luogo, è stato importante investire risorse per tutta una serie di iniziative, in sinergia con il mondo delle associazioni, esperti e operatori del mercato, per diffondere una cultura finanziaria più moderna.

Gli anni dal 2003 al 2007 sono stati gli anni di una importante attività di preparazione alle nuove norme di "Basilea 2", destinate a modificare le dinamiche dei mercati del credito e dei rapporti banca -impresa. In questo contesto di cambiamento sono stati realizzati diversi percorsi di informazione e formazione destinati alla platea imprenditoriale di Ferrara e provincia, che hanno affrontato i temi dell'impatto di Basilea, della gestione finanziaria delle imprese, del merito creditizio, del rating.

Accanto al dibattito su Basilea, l'attività di divulgazione delle conoscenze in materia finanziaria ha riguardato il tema, in particolare, del *seed capital*, allo scopo di sensibilizzare le imprese di minori dimensioni all'utilizzo di strumenti di finanza innovativa nei loro percorsi verso una più elevata capitalizzazione. Seguendo la stessa finalità di abituare le imprese a far fronte alle novità delineatesi nel mercato del credito e a stimolarle alle nuove sfide, tramite il tradizionale strumento dei bandi di contributo sono state impegnate risorse per favorire, ad esempio, la realizzazione di check up finanziari e di analisi per l'ottenimento del *rating*.



Bandi di finanziamento più nuovi che si sono affiancati ai più collaudati interventi per agevolare l'accesso al credito in conto abbattimento tassi e per operazioni di investimento, realizzati in stretta collaborazione con il sistema dei Confidi.

Il rapporto storico di collaborazione con i consorzi e le cooperative fidi ha fatto sì che in questi anni la Camera si facesse promotore di un progetto molto complesso nella sfida che vede tali organismi, prestatori di garanzie collettive, impegnati in un percorso di evoluzione e di rafforzamento, dettato sia dalle regole di Basilea 2 sia dalla nuova disciplina di riferimento.

Le risorse finanziarie costituiscono il carburante per la crescita delle imprese e del sistema economico nel suo complesso: la disponibilità di capitali rappresenta, quindi, una questione vitale. Questo è tanto più vero nel sistema italiano che presenta alcune peculiarità: le nostre imprese hanno una struttura finanziaria caratterizzata ancora da un peso del debito eccessivo rispetto a quello del capitale proprio e da una quota troppo consistente di debito a breve scadenza; inoltre l'offerta di credito bancario è ancora prevalentemente basata su garanzie reali e spesso personali dell'imprenditore. Predisponendosi ai mutamenti che gli Accordi di Basilea 2 hanno determinato, a partire dal gennaio 2007, le imprese stanno modificando l'approccio al credito e prestando più attenzione alla capacità di creare reddito.

In questa cornice, le iniziative a sostegno del credito per il 2008, delineate anche raccogliendo i suggerimenti e le proposte del mondo associativo, si svilupperanno prevalentemente lungo tre direttrici:

- facilitare l'accesso al credito;
- ridurre i costi;
- diffondere e approfondire i temi di cultura finanziaria, nella consapevolezza che queste rappresentano un *asset* sempre più fondamentale per la gestione d'impresa.

### **5. Infrastrutturazione del territorio**

Il quadro delle infrastrutture dell'area ferrarese non rappresenta nel complesso un supporto adeguato per il suo sviluppo socio-economico.

Nell'ottica di rispondere con rapidità e flessibilità alle sempre più pressanti esigenze di intervento nel campo delle infrastrutture, la Camera di Commercio punta, nel 2008, a partecipare attivamente ai processi di *governance* del territorio, anche alla luce delle risultanze del Piano di *marketing* per lo sviluppo turistico della provincia di Ferrara.

A questo fine, e in una logica di sistema, saranno impegnate energie e risorse per favorire la realizzazione di opere infrastrutturali e assicurare una più efficiente mobilità ai consistenti flussi di beni, servizi e persone che animano l'area ferrarese; per promuovere la compatibilità ambientale dei processi produttivi, divenuta oramai elemento essenziale di competitività delle imprese; per valorizzare la cultura e le eccellenze locali.

Il tema della mobilità sarà affrontato anche dal lato della domanda: un'adeguata dotazione di infrastrutture non è, infatti, condizione sufficiente per sostenere i flussi di una moderna economia globalizzata. E' per questo che l'Ente camerale si farà promotore di iniziative volte ad assicurare una mobilità sostenibile, anche attraverso un uso razionale dei servizi esistenti.

Quando si parla di dotazione infrastrutturale di un territorio, infine, non si può non tener conto delle infrastrutture culturali. Non vi è, infatti, sviluppo socio-economico senza crescita dei servizi culturali, che sono fondamentali per collegare una città internazionale come Ferrara con il sistema globale. In questo ambito, la Camera dedicherà energie importanti per sviluppare progetti strategici tesi a valorizzare i punti di forza artistici e culturali della provincia e, con essi, le imprese del settore.

## 6. Marketing turistico

Il comparto turistico è da tempo riconosciuto e celebrato pubblicamente in Italia come settore produttivo in grado di offrire reali e interessanti prospettive di sviluppo economico. Indubbiamente questo è vero per molti aspetti perché è in grado di assicurare numerosi benefici. In particolare, essendo un'industria *labour* intensive,

Location	Prodotti turistici	Trend naturale (cosa accadrebbe senza fare nulla)	Obiettivi di contrasto/supporto al trend spontaneo	Possibilità di successo
Ferrara e Comuni vicini	Turismo d'affari	Stabilità	Confermare	■ ■ ■ ■ ■
	Turismo incentive	Calo	Raddoppiare flussi	■ ■ ■
	Turismo culturale	Stabilità / calo	Raddoppiare flussi	■ ■ ■ ■ ■
Lidi ferraresi	Turismo balneare	Calo	Resistere	■
	Turismo week end	Crescita	Confermare	■ ■ ■ ■ ■
Comacchio	Turismo culturale	Crescita	Raddoppiare flussi	■ ■ ■ ■ ■
Delta	Turismo ambient.	Stabilità / calo	Raddoppiare flussi	■
Territorio provinciale	Eno-gastron.	Stabilità / calo	Raddoppiare flussi	■
	Sport	Stabilità / calo	Raddoppiare flussi	■
<b>Legenda:</b> ■ = abb. buone ■ ■ ■ = buone ■ ■ ■ ■ ■ = molto buone <i>fonte: piano di marketing per lo sviluppo turistico della provincia di Ferrara</i>				

ad alta concentrazione di capitale umano, il primo vantaggio che deriva dall'attività delle imprese turistiche è quello di trattenere sul proprio territorio la ricchezza generata da nuova occupazione.

Ad essa si aggiunge ovviamente la ricchezza derivante dall'insieme dei profitti generati dai consumi turistici nell'intera area. Non vanno poi dimenticati vantaggi di carattere generale come il recupero e valorizzazione di spazi e ambienti che, avendo in passato differenti destinazioni d'uso e che sono in abbandono, migliorano almeno in linea di principio la qualità complessiva del territorio.

Per questi numerosi vantaggi gli attori della sede pubblica confidano nelle potenzialità del fenomeno turistico. Entrano quindi in gioco aspettative che vanno ben aldilà di una semplice *governance* settoriale, ma investono, piuttosto, tensioni più vaste di vera e propria politica sociale ed economica territoriale. Si tratta di aspettative molto alte. La Camera di Commercio di Ferrara è intervenuta in merito a questo tema commissionando nei mesi scorsi alla società di marketing turistico Teamwork di Rimini una serie di approfondimenti e analisi che, nel prossimo mese di novembre, saranno presentate al pubblico dibattito.

Ma, accanto alle opportunità del settore, sono peraltro evidenti anche le attuali difficoltà, per quanto esse non siano certo una prerogativa del nostro "sistema" provinciale. Sono, infatti, difficoltà che partono da lontano (a ben vedere, almeno

Un patto chiaro e trasparente con chi soggiorna negli alberghi di Ferrara e provincia. La **"Carta dei servizi turistici di qualità"**, da redigere in collaborazione con le organizzazioni imprenditoriali di categoria e con le associazioni dei consumatori, conterrà un elenco condiviso di diritti e doveri per albergatori e turisti che, per la prima volta a Ferrara, sarà messo nero su bianco. Si parlerà anche delle modalità di prenotazione, delle garanzie offerte, del soggiorno di animali, del servizio di parcheggio. La Carta contemplerà, inoltre, che le eventuali controversie saranno risolte presso il servizio di Conciliazione della Camera di Commercio di Ferrara. Per contraddistinguere la "Carta dei servizi turistici di qualità", sarà ideato un logo apposito. Le strutture ricettive aderenti inseriranno il logo all'interno dei rispettivi siti internet e nelle corrispondenze con i clienti.

da una decina di anni, anche se l'andamento più preoccupante riguarda gli ultimi 3-5 anni), alimentate dai profondi cambiamenti intervenuti nel frattempo nelle abitudini della clientela, e, quindi, nelle stesse dinamiche del mercato.

E' in atto, innanzitutto, una complessiva perdita di competitività sui mercati esteri del turismo *"made in Italy"*, che, prima dell'introduzione dell'euro, veniva regolarmente bilanciata dalla debolezza della nostra valuta. Di conseguenza, si è anche andato modificando in modo difficilmente reversibile il delicato rapporto qualità-prezzo del nostro "prodotto" turistico, sia esso balneare, cittadino o d'affari: un rapporto che spesso, all'estero, viene sbrigativamente etichettato come *"overpriced"*.

E' poi in atto - nel nostro Paese, così come del resto nei principali Paesi dell'area dell'euro - un significativo rallentamento dei consumi privati, che nemmeno la ripresa economica degli ultimi due anni è riuscita a risollevare in modo significativo. Si è, infine, sviluppata una crescente propensione alla mobilità turistica, che ha comportato un fortissimo allargamento delle "opzioni" di scelta, conseguente anche ad un impetuoso sviluppo della concorrenza internazionale. In sostanza, gli indici di fidelizzazione continuano ad abbassarsi perfino nelle località strutturalmente più attrezzate e tradizionalmente più vocate ad accogliere un *"target"* tranquillo e stabile, come quello familiare.

Quello del turismo è un mondo orientato a dare servizi, opportunità, che costituiscono un arricchimento della esperienza della persona umana, delle famiglie, del nostro sistema produttivo, che sono orientate alla valorizzazione delle qualità migliori del territorio, e che in fondo rappresentano un indicatore positivo o negativo del benessere umano, sociale, della nostra comunità. Occorre consolidarlo, accrescerlo, farne un vettore decisivo per l'identità di Ferrara, per l'identità dell'immagine internazionale della sua bellissima provincia.

In tale ottica, il criterio che guiderà l'attuazione dei progetti sarà quello di soddisfare un ampio confronto sociale tra operatori pubblici e privati proprio per tenere presenti sia il ruolo degli amministratori che le domande che salgono dalla società civile. Questi contributi saranno, infine, vagliati alla luce di analisi scientifiche condotte da esperti di marketing turistico per capire anche le implicazioni in ordine alle dinamiche di mercato.

Dunque, la Camera di Commercio si muoverà assieme e in modo condiviso, ma soprattutto indirizzerà la proprie strategie dove è realistico intervenire alla luce dei cambiamenti della domanda turistica e delle strategie della concorrenza.

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

Nel corso del 2008 la Camera di Commercio di Ferrara intende rafforzare la sua presenza nel campo della valorizzazione del capitale umano e del sostegno all'imprenditorialità svolgendo, in particolare, il ruolo di agente di sistema (promotore, cioè, di *best-practices* e di attività sperimentali). Due sono gli ambiti strategici nei quali opererà l'Ente camerale:

- il sostegno all'imprenditorialità e la diffusione della cultura d'impresa;
- l'azione di raccordo tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Nella società della conoscenza e dei saperi, caratterizzata da crescente complessità, lo sviluppo del capitale umano rappresenta una risorsa strategica fondamentale per

affrontare e vincere la sfida della competitività. Sulla base di tale

consapevolezza, si valuterà

l'opportunità di sperimentare

l'emissione di bandi per l'erogazione di

*vouchers* volti a consentire, in particolare ai neo-imprenditori, la partecipazione a programmi formativi in tema di innovazione, internazionalizzazione, sviluppo d'impresa.

I primi mesi di attività rappresentano un momento cruciale nella vita di un'impresa, che si trova a dover verificare sul mercato le possibilità di successo dell'idea imprenditoriale. Il progetto "**Tutoraggio piccole e medie imprese**" intende fornire ai neo-imprenditori un servizio di assistenza e di accompagnamento in grado di facilitarne l'inserimento nel mondo del lavoro autonomo e di aumentarne il livello di consapevolezza nell'intraprendere un'attività in proprio attraverso le seguenti azioni:

- valutazione del progetto d'impresa;
- sostegno finanziario alle imprese;
- voucher finalizzati a servizi di assistenza personalizzata;
- premiazione delle imprese che avranno concluso per intero il progetto.

Nel corso del 2008, la Camera di Commercio concentrerà l'attenzione soprattutto sulla diffusione capillare e puntuale dell'informazione circa le opportunità di sostegno per l'avvio di lavoro autonomo e d'impresa e sulla realizzazione di ricerche ed indagini per l'analisi del contesto territoriale, dei target d'utenza e dei fabbisogni formativi e di sostegno. Proseguirà, inoltre, la promozione dell'imprenditorialità

femminile. Le iniziative, progettate e realizzate in collaborazione con il Comitato provinciale per l'imprenditoria femminile, saranno volte a facilitare l'ingresso e la permanenza delle donne nel mondo del lavoro (in particolare nelle professioni scientifiche), a diffondere la cultura di genere e di pari opportunità nelle scuole, ad armonizzare e coordinare i tempi della città e a ridurre il *digital-divide* di genere.

Da segnalare anche l'attività dello sportello CSR-SC sulla responsabilità sociale nelle imprese, che sarà reso operativo proprio a partire dal 2008. Promosso come servizio di informazione e sensibilizzazione sui temi della RSI all'interno di un progetto nazionale sancito dal protocollo d'intesa tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Unioncamere nazionale, lo Sportello assumerà progressivamente il ruolo di luogo di incontro e scambio di esperienze tra gli attori istituzionali, facendosi portatore degli interessi delle piccole e medie imprese che avviano percorsi di responsabilità sociale.

### **8. a) Registro imprese ed e-government**

Guardando all'anno appena trascorso, l'area delle attività anagrafiche e amministrative si conferma tra le più vitali e dinamiche della Camera di Commercio di Ferrara. La telematizzazione del Registro imprese, avviata nel 2003, ha innovato profondamente le logiche di funzionamento e le modalità di offerta del servizio, innescando forti spinte al cambiamento che si sono estese a tutta l'attività camerale.

Come sottolineato nel Programma Pluriennale 2005-2008, la realizzazione del Registro imprese – a cinquant'anni dalla previsione legislativa – ha rappresentato un punto di svolta per il sistema camerale. La scommessa era reinterpretare questo strumento in una chiave moderna, che consentisse di coniugare, anche grazie all'utilizzo delle tecnologie informatiche, l'esigenza originaria di garanzia e sicurezza dell'informazione legale, con i principi emergenti di semplificazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

Il Registro imprese telematico è stato il passaggio ulteriore di questa evoluzione. L'obiettivo era duplice: in primo luogo, in un'ottica di orientamento all'utenza, migliorare le modalità di funzionamento e di erogazione del servizio; in secondo luogo, in una prospettiva di sistema, contribuire a promuovere l'evoluzione del tessuto economico e sociale verso un modello di sviluppo avanzato, basato sulla conoscenza e sull'innovazione.

Con l'avvio del telematico si è introdotta una nuova concezione del servizio e del rapporto con l'utente, che ha reso necessario, da un lato, un adeguamento delle modalità di lavoro e delle procedure interne, dall'altro un maggior coinvolgimento dei destinatari del servizio. Per favorire l'assimilazione di questi cambiamenti e soddisfare la crescente domanda di informazione, sono stati attivati nuovi strumenti di supporto all'utenza, come la sezione del portale camerale dedicata al servizio telematico.

Un'importante conferma dei risultati raggiunti viene dalla rilevazione della soddisfazione degli utenti; l'analisi in *trend* delle indagini di *customer satisfaction* condotte nel 2007 ha evidenziato un giudizio sostanzialmente positivo sul servizio

telematico della Camera di Ferrara, che viene definito superiore alle attese dalla maggior parte degli intervistati e ottiene un voto medio che va dal 7 al 7,2.

Un ulteriore riscontro è dato dal crescente orientamento dell'utenza verso l'utilizzo delle nuove tecnologie, testimoniato dal costante incremento dei servizi innovativi erogati dalla Camera. E come era prevedibile, la telematizzazione del Registro Imprese non si è connotata come un fenomeno isolato, ma ha aperto la strada a un generale processo di cambiamento, improntato all'utilizzo sempre più ampio delle tecnologie digitali e destinato a incidere, oltre che sulle modalità di accesso ai servizi, anche sulle logiche organizzative dell'Ente.

L'efficacia e l'efficienza della Pubblica amministrazione costituiscono, insomma, aspetti molto importanti nella vita quotidiana delle imprese e ricoprono una funzione rilevante per la competitività del sistema economico. I dati delle più recenti indagini condotte sull'argomento evidenziano, nonostante alcuni miglioramenti, il persistere di una diffusa insoddisfazione delle imprese (soprattutto quelle di minori dimensioni) nei confronti dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche locali.

Ciò che emerge con grande evidenza è la generale richiesta di semplificazione. Dare risposta a tale esigenza diventa, dunque, per la Camera una priorità centrale nella definizione degli obiettivi e degli interventi da realizzare in quest'area di policy.

Sebbene alcuni passi siano stati compiuti – si pensi anche all'autocertificazione dei requisiti richiesti ai fini dell'iscrizione ad Albi ed Elenchi camerali o alle nuove procedure introdotte da alcuni recenti provvedimenti legislativi (Decreto Bersani, ecc.) – la semplificazione nei procedimenti amministrativi,

I dati delle più recenti indagini evidenziano, nonostante alcuni miglioramenti, il persistere di una diffusa insoddisfazione delle imprese (soprattutto quelle di minori dimensioni) nei confronti dei servizi offerti dalle amministrazioni locali, a cominciare dai costi della burocrazia che rappresenta, secondo l'Oecd - Organisation for Economic Co-Operation and Development – una vera e propria "tassa occulta" pari al 4% del valore della produzione industriale europea.

In questo quadro, fatto di luci e ombre, sono le Camere di Commercio e, tra queste, certamente quella di Ferrara, ad aver sempre considerato la tecnologia, in particolare quella digitale, una delle leve per il conseguimento di obiettivi di modernizzazione, primi fra tutti la semplificazione degli adempimenti amministrativi con conseguente riduzione degli oneri amministrativi a carico di cittadini e imprese.

Ma le imprese conoscono realmente gli strumenti che consentono la sostituzione del documento cartaceo con quello digitale? Sono pronte ad introdurre questi strumenti nei processi aziendali? Sono consapevoli di tutti i vantaggi che la loro adozione comporta? Quanto sono in grado di identificare e quantificare questi vantaggi?

infatti, non è ancora pienamente realizzata. L'impegno della Camera in questo senso è forte e abbraccia trasversalmente diversi ambiti dell'attività, a partire dal completamento della telematizzazione degli Albi e del Registro imprese relativamente alle imprese individuali. In riferimento a queste ultime, forte sarà l'impegno dell'Ente ferrarese nel 2008 per promuovere – di concerto con l'Unione italiana delle Camere di Commercio – la riduzione degli oneri fiscali attualmente previsti per le pratiche del Registro delle imprese, che paradossalmente privilegiano, talvolta, lo strumento cartaceo tradizionale (considerato l'elevato costo del bollo sulla pratica telematica).

Più in generale, l'utilizzo della modalità telematica sarà incentivato con il coinvolgimento degli studi professionali, degli organismi associativi e degli altri attori interessati. Un passo in questa direzione sarà rappresentato dalla firma di un



protocollo d'intesa con l'Ordine dei Dottori Commercialisti, che prevederà, tra le linee d'intervento prioritarie, lo sviluppo di azioni finalizzate ad estendere l'utilizzo della telematica nelle attività anagrafiche e nei rapporti tra la Camera e i Dottori Commercialisti.

Dal punto di vista del sistema camerale nel suo complesso occorrerà, invece, portare avanti con decisione il lavoro già avviato per il Registro imprese e volto a una maggiore condivisione, in un'ottica di semplificazione, delle procedure seguite dalle diverse Camere di Commercio.

Il 2008 si caratterizzerà anche per la grande attenzione dedicata alla sede decentrata di Cento. Si punterà, infatti, non solo a razionalizzare il presidio della Camera sul territorio, ma anche a caratterizzarlo in modo differenziato, integrando l'attività dell'ufficio con servizi a maggior valore aggiunto, come il telematico e le attività promozionali.

### **8. b) Le attività di studio**

Le conoscenze e le certezze di ieri sono oggi insufficienti, quando non inadeguate; ma stare al passo è decisivo: quello che serve alle imprese è avere sufficiente coraggio e lungimiranza per non rimanere immobili e saper cogliere il cambiamento, portandolo a proprio vantaggio. Il fattore conoscenza è, in questo senso, determinante; ed è per questo che la Camera di Commercio di Ferrara continuerà a riservare un grande spazio a tutte le attività di studio, ricerca e approfondimento.

Punto di partenza e fondamento di tutta l'attività di studio dell'Ente saranno le attività di analisi congiunturale e di osservatorio dell'economia locale (Giornata dell'economia, indagini Excelsior, indagini campionarie sugli imprenditori ferraresi, ecc.) che proseguiranno nel 2008 in continuità con gli anni precedenti.

Alle imprese che si rivolgeranno alla Camera di Commercio per presentare la denuncia di cessazione, sarà richiesto di compilare un breve questionario, con l'assistenza di personale dedicato.

Ciò consentirà la realizzazione di una indagine finalizzata ad approfondire le **cause di cessazione delle imprese in provincia di Ferrara**, anche al fine di orientare adeguatamente gli interventi camerali.

La rapida evoluzione delle condizioni economiche (innovazione, globalizzazione, ...) ed istituzionali rende questo servizio ancora più strategico per l'Ente camerale: si tratta, infatti, di una delle principali chiavi di volta per favorire un più intenso rapporto con le istituzioni e con le imprese, in quanto impatta direttamente con i rispettivi processi decisionali. La stessa partecipazione alle politiche di sviluppo ed ai tavoli di concertazione e di programmazione a livello territoriale può e deve essere favorita/qualificata dalla capacità di fornire precise ed articolate informazioni sull'economia e sul territorio. E ciò assume ancor più rilevanza alla luce dei processi di decentramento in atto e della necessità di *policies* mirate per la realtà locale.

La scelta, ad esempio, di istituire un Osservatorio orientato al monitoraggio – su base sistematica e permanente - e all'analisi socio-economica del territorio risponde all'obiettivo strategico di supportare le politiche economiche ed i processi decisionali, fornendo strumenti in grado di assistere ed orientare:



- le imprese, che quotidianamente devono assumere decisioni per le quali necessitano di conoscenze precise ed aggiornate sul territorio, sui mercati, sulla situazione occupazionale ed altre informazioni sul contesto di riferimento;
- le istituzioni e il sistema delle associazioni, che in momenti importanti nella definizione di *policies* quali, ad esempio, la programmazione economica, le politiche per le imprese o le politiche occupazionali, si basano su elaborazioni economico-statistiche in grado di fornire un'esauriente e qualificata lettura dell'andamento del sistema economico locale;
- gli stessi Amministratori camerali, per la definizione degli obiettivi pluriennali e dei conseguenti investimenti;
- i cittadini e la collettività in genere, per i quali l'informazione economico-statistica costituisce spesso un importante punto di riferimento (pensiamo, ad esempio, alle attività promozionali svolte per indirizzare i giovani verso un idoneo sbocco professionale, sia dipendente che indipendente).

La Camera di Commercio presidia da oltre un secolo in modo capillare ed attento questo incrocio tra economia reale, territorio e politiche per lo sviluppo. Incrocio la cui gestione strategica rappresenta una leva fondamentale per garantire la competitività di sistema cui il nostro territorio punta. Nel tempo ha ampliato e rafforzato in modo continuo e robusto la propria capacità di produrre informazioni per chi decide, ma offrire informazioni ben strutturate e tempestive non è sufficiente. Per questo, sempre più farà sintesi della "capacità di capire" l'economia stando a stretto contatto con il suo svolgersi sul territorio e offrendo alla comunità locale, alle sue imprese, alle sue Associazioni ed alle sue Istituzioni, uno strumento di interpretazione dell'attuale fase di sviluppo.

Tratto distintivo dell'attività di studio e ricerca dell'istituzione ferrarese sarà, pertanto, quello di andare ad approfondire le tematiche che costituiscono gli ambiti di azione più strategici per l'Ente; tutti quei fattori, cioè, sui quali occorre intervenire per migliorare la competitività delle imprese. Gli argomenti che verranno quindi trattati in maniera privilegiata nel 2008 saranno innanzitutto le tematiche legate all'innovazione e alla creatività, anche come necessario supporto all'Associazione per l'innovazione ed ai progetti realizzati in collaborazione con l'Università di Ferrara.

La Camera offrirà, infine, una chiave di lettura di alcuni fenomeni in atto quali, ad esempio, le difficoltà di Ferrara di sfruttare le opportunità – in termini di servizio ad alto valore aggiunto – offerte dalle infrastrutture in fibra ottica.

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

Il legislatore della legge 580/93, nell'attribuire alle Camere di Commercio nuove funzioni regolative, ha assegnato al sistema camerale qualcosa che va oltre la tradizionale presenza a supporto delle imprese svolta attraverso le numerose azioni amministrative: qualcosa che ha spinto le Camere all'esercizio di una nuova funzione, oggi altrettanto istituzionale, di stimolo allo sviluppo di un sistema economico efficiente, trasparente e competitivo.

Consapevole di questa nuova sfida la Camera di Commercio di Ferrara si è mossa su vari fronti in modo graduale e pragmatico: ridefinendo i metodi e gli ambiti di copertura, e rinnovando e arricchendo le tradizionali funzioni svolte. È importante

sottolineare che, in particolare nel 2007, la Camera ha visto aumentare in modo considerevole le richieste – da parte degli operatori economici, delle associazioni di categoria e di quelle dei consumatori – di interventi regolatori necessari alla crescita e allo sviluppo dei nostri mercati.

Queste continue sollecitazioni, se da un lato hanno confermato la validità delle azioni intraprese, dall'altro hanno dimostrato la necessità di diffondere un clima di fiducia che andasse al di là della nostra realtà locale e l'opportunità di coinvolgere nel nostro cammino gli altri attori istituzionali a vario titolo interessati ai temi della regolazione, al fine di definire linee comuni di azione, certezza di regole e, nel contempo, rendere più incisiva e capillare l'attività camerale.

La filosofia di fondo che accomuna l'impegno della Camera di Commercio è quella di contribuire a diffondere una cultura imprenditoriale basata su correttezza e trasparenza, ma affinché questo si traduca in proposte concrete, è necessario rivolgere una particolare attenzione alle scelte di merito e di metodo che presidono l'attività di regolazione del mercato. Nel merito, è indispensabile approfondire la riflessione per individuare gli ambiti entro i quali intervenire, tenendo conto che le imprese operano oggi in una realtà che non è più soltanto locale. Per questa ragione occorrerà concentrarsi su settori che abbiano rilevanza nazionale e che, al tempo stesso, risultino strategici e di primaria importanza per le nostre imprese.

Analogamente, l'impegno della Camera di Commercio sarà teso ad ampliare la rete di alleanze strategiche sia al sistema camerale sia alle istituzioni territoriali e alle *authorities*, nella consapevolezza che le diverse azioni di tutela messe in atto raggiungeranno una reale incisività solo se avallate ed inserite all'interno di una integrata attività regolativa svolta da soggetti terzi a ciò preposti.

Altrettanto strategico sarà lo sforzo volto a comunicare all'esterno l'insieme delle attività dell'area regolazione, anche al fine di favorire lo sviluppo dell'impresa e a garantire la trasparenza del mercato. Obiettivo primario dovrà, pertanto, essere quello di avviare un'efficace campagna di comunicazione affinché questi servizi siano percepiti come strumento utile agli imprenditori e consumatori e come veicolo di trasparenza e correttezza del mercato.

Un significativo risvolto delle tradizionali attività si avrà sempre più anche nello svolgimento della funzione ispettiva. In questo settore l'attività della Camera acquisirà una maggior incisività dovuta ai tipi di controlli che saranno effettuati in ambiti particolarmente "delicati" e complessi (ad esempio, le apparecchiature di misura presenti sulle stazioni di rivendita dei carburanti) e dove è necessario operare con la massima competenza e professionalità.

Qualità che sono state ampiamente riconosciute, ad esempio, dalla Guardia di Finanza, con la quale Camera collabora da anni, che in più di un'occasione ha l'Ente di svolgere indagini i cui risultati sono stati posti alla base di importanti decisioni giudiziarie.

Per quanto riguarda, infine, l'arbitrato e la conciliazione, la Camera di Commercio intenderà cogliere nel 2008 le opportunità offerte dalla legge di riforma del diritto societario e dall'introduzione del nuovo Codice del Consumo, rafforzando le funzioni sino ad oggi svolte. In particolare, saranno sperimentati i servizi in nuovi settori: finanziario, dell'energia, tessile, immobiliare, con particolare riguardo alle controversie che vedono coinvolti consumatori e utenti. Un impegno particolare sarà, inoltre, dedicato all'attività promozionale e formativa, con incontri rivolti a professionisti e imprenditori, mirati a diffondere la cultura della composizione dei conflitti e i suoi benefici.

Il fine è quello di offrire agli operatori dei settori prescelti una variegata gamma di interventi: dai servizi di informazione a quelli di prevenzione, dagli strumenti contrattuali a quelli più penetranti di controllo.

Partendo dai principi e dagli obiettivi esposti, una particolare attenzione sarà rivolta al rinnovamento dell'attività di rilevazione dei prezzi e

Nell'ottica di sensibilizzare la magistratura al tema della giustizia alternativa, sarà organizzato un percorso formativo ad hoc rivolto ai magistrati ferraresi e sarà, inoltre, realizzato un progetto di collaborazione con il Tribunale di Ferrara e gli ordini professionali per diffondere tra i cittadini, le imprese e i professionisti la conoscenza e l'utilizzo della conciliazione.

dei materiali delle opere edili della provincia di Ferrara, per offrire riferimenti sempre più puntuali e aggiornati. Non può, infatti, passare inosservata la considerazione che, negli ultimi anni, i prezzi rilevati dalla Camera di Ferrara hanno rappresentato il trend di riferimento non solo per gli operatori della piazza ferrarese, ma anche per altre province.

Questa circostanza porterà la Camera ad accrescere sempre più il dialogo con le associazioni che siedono nella Commissione e nei Comitati tecnici, al fine di garantire la massima attualità, trasparenza ed efficacia dell'informazione, allargando nel contempo il campo delle indagini verso settori strategici innovativi.

### **10. Comunicazione strategica**

L'impegno del 2007 è stato quello di affermare e consolidare l'identità, il ruolo e – in qualche modo – la personalità dell'Ente. Ci si è posti l'obiettivo di comunicare "un'istituzione utile", utile alle imprese, ai lavoratori e ai consumatori, promuovendo la Camera di Commercio di Ferrara come istituzione del mercato locale.

Per fare questo si è assunto come "cittadino di riferimento" l'imprenditore, che – per numerosità e incidenza nella realtà sociale – rappresenta un vero e proprio "ceto medio" sempre più omogeneo. È un ceto medio fatto di lavoro autonomo, di per sé *glocal*, quindi radicato sul territorio ma aperto al mondo, con una continua esigenza di "rappresentare" istanze e aspettative di carattere nazionale e internazionale.

Ma dialogare con questa popolazione operosa, con questo ceto medio inquieto, che presidia il confine della modernità e sperimenta l'inquietudine dell'intraprendere e la discontinuità, richiede anche strumenti di comunicazione innovativi. Proprio il principio dell'innovazione ha guidato i passi della Camera nel 2007. Un'innovazione espressa attraverso la creazione di nuovi strumenti di sistema, ma anche ripensando

il concetto stesso di "evento", adattandolo quindi a nuove esigenze di comunicazione, innovative e più vicine al territorio.

Raggiungere le imprese con efficacia, comunicando adeguatamente le attività e le opportunità offerte dall'Ente richiede non solo una costante attenzione nel creare momenti di incontro con le imprese, ma anche la capacità di saper scegliere – e innovare – i migliori canali di contatto con gli utenti. Questo impegno è una strada importante per rafforzare l'identità e il ruolo della Camera di Commercio di Ferrara, obiettivo che costituisce la linea guida principale attorno a cui si articolerà il piano di comunicazione per il 2008.

Comunicare è una declinazione stessa dell'essere istituzione, strettamente intrecciata alla vita quotidiana dell'Ente. Ma tutte le azioni e i processi di comunicazione riescono a essere incisivi ed efficaci solo quando diventano patrimonio

La Camera punterà sul miglioramento della qualità e sull'incremento dei contatti quotidiani con l'utenza. Si tratterà di contatti fatti anche di comunicazioni di servizio più o meno formali e routinarie, che però costituiranno un primo (ed estremamente capillare) canale di relazione, il "biglietto da visita". A questo scopo, si lavorerà affinché una comunicazione chiara ed esaustiva diventi patrimonio dell'intera struttura e parte della cultura dell'organizzazione.

Prime vetrine di questo impegno saranno sicuramente **l'Ufficio Relazioni con il Pubblico** e il **portale Internet** che, potenziati e migliorati di anno in anno, incrementeranno il volume e l'efficacia delle proprie attività.

dell'intera struttura e delle persone che ne fanno parte. A questo scopo, proseguirà anche nel 2008 il progetto di immagine coordinata volto, in particolare, ad accentuare e promuovere sempre più una logica d'azione "di sistema" e garantire una maggiore coesione tra le diverse aree camerali, al fine di realizzare azioni comunicative accomunate da un'unica regia. La missione del progetto di immagine coordinata è, quindi, quella di unire le diverse voci in un unico timbro, puntando sul coordinamento e la condivisione.

Questo consentirà anche di assicurare il trasferimento all'esterno di un'immagine ancora più incisiva e coerente della Camera. La volontà di portare avanti una comunicazione univoca e compatta, costituirà di per sé un importante obiettivo per il 2008, rintracciabile nei numerosi progetti in programma.

Le scelte di comunicazione si baseranno su una consapevolezza di fondo: ciò che deve essere comunicata è un'attività immateriale – politica e di servizio – per la quale l'immagine percepita non emerge da un prodotto fisico, ma dall'integrarsi e dal sovrapporsi di una rete di interlocutori e di azioni comunicative spesso non verbali. In questa rete la Camera si proporrà come nodo di informazione e innovazione, sensibile al mondo dell'impresa. Ciò significherà consolidare il ruolo della Camera come Ente di riferimento per la *business community*, in grado di leggere la realtà economica, gli sviluppi e le contraddizioni del processo di crescita delle imprese. Il che si tradurrà nell'investire in strumenti di ricerca, indagini e approfondimenti, che hanno supportato costantemente il lavoro dell'ufficio stampa.

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

Le persone, con le loro capacità, fanno la differenza in un'organizzazione: ne determinano ritmo e qualità. Sono le persone che portano avanti il percorso di crescita dell'Ente e dettano la velocità di adattamento al cambiamento.

Sulla base di questa consapevolezza, gli investimenti fatti nel 2007 per il capitale umano sono andati in una precisa direzione: gestire i processi di sviluppo e motivazione, per poter creare una squadra compatta e rendere tutto il personale preparato a gestire il cambiamento continuo richiesto e a tenere alta la qualità del servizio. E i cambiamenti, nel corso di questo ultimo anno, sono stati impegnativi e ben affrontati. Un esempio per tutti è la telematizzazione del Registro Imprese, con le sue importanti ripercussioni di carattere interno. Per la struttura si è trattato di una piccola rivoluzione, affrontata sia con interventi nell'assetto organizzativo, sia con un intenso lavoro di formazione per la riqualificazione delle risorse umane.

Il "cambiamento", tuttavia, non è solo la discontinuità da gestire nel breve periodo, quanto una vera e propria attitudine, da riutilizzare continuamente. Per questo motivo il *change management* diventerà un tema costante nella formazione del personale dell'Ente. La Camera nel 2008 punterà, in particolare, su due aree chiave. Innanzitutto lo sviluppo delle competenze di ognuno: sarà avviato un *development center*, ovvero uno strumento diagnostico e di sviluppo del personale, che avrà come obiettivo la mappatura delle competenze professionali e la valutazione delle capacità potenziali delle risorse coinvolte. Il progetto consentirà di coniugare la valutazione alla formazione, in un'ottica di accrescimento della consapevolezza sulle proprie possibilità di autosviluppo e di crescita professionale.

Nel 2008 la Camera consoliderà, inoltre, una formazione sia trasversale, sia specialistica (con corsi interni e appoggiandosi a soggetti di formazione esterni). Altrettanto importante sarà lo sviluppo delle capacità manageriali. È significativo segnalare che le attività formative legate ai temi del *project management* e del *self empowerment* non saranno indirizzate solo ai vertici dell'organizzazione, ma anche agli altri livelli della struttura, nella consapevolezza che il lavoro di ognuno, e non solo di chi ha una responsabilità formale, viene valorizzato da queste abilità.

Alla luce di queste considerazioni e delle sfide con cui la Camera di Commercio di Ferrara dovrà confrontarsi nel 2008, obiettivo della proposta formativa per il prossimo anno sarà, quindi, quello di garantire la massima innovazione, interfunzionalità e integrazione tra le varie aree della Camera, soprattutto per quanto attiene la formazione manageriale. In un'ottica di confronto e messa in comune delle *best practices* ad oggi presenti nelle singole realtà organizzative, verranno progettati interventi ad hoc, finalizzati a delineare un forte ruolo manageriale condiviso. Il percorso ipotizzato, oltre a valorizzare le conoscenze tecnico professionali sin qui acquisite dal management dell'Ente, lo supporterà nell'affrontare con le dovute e opportune competenze i processi di cambiamento in atto, come si diceva, a fronteggiare i fenomeni derivanti dall'integrazione e dall'innovazione dell'intera struttura camerale.

Obiettivo del Piano di formazione 2008 sarà l'adozione di un nuovo approccio al "sapere aziendale" in grado di sviluppare nel medio e breve periodo una cultura manageriale uniforme ed un *background* di conoscenze trasversali comuni e condivise, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle risorse umane e le capacità progettuali e relazionali, lasciando invece alle singole realtà organizzative il compito di sviluppare ed accrescere le competenze di carattere tecnico o comunque di tipo più propriamente specialistico.

Anche alla luce, infine, della volontà generale espressa a livello centrale dalle varie leggi Finanziarie circa il contenimento delle risorse negli enti pubblici, si andrà sempre più in direzione di un'ottimizzazione delle risorse, mantenendo alto il grado di qualità dei servizi offerti.

Pur rimanendo all'interno dei limiti posti dalla normativa per il personale camerale, si provvederà, infatti, ad apportare nuove energie, poiché il rinnovamento e l'innovazione sono la linfa vitale di un'organizzazione. E proprio questi saranno gli obiettivi della politica di sviluppo del personale del 2008. In particolare, si procederà lungo due direzioni, in modo bilanciato: da un lato garantendo percorsi di crescita professionale all'interno dell'Ente, tramite la formazione e le progressioni verticali di sviluppo professionale, dall'altro promuovendo l'immissione di risorse dall'esterno.

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

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

Pertanto, anche per il 2008, grande importanza rivestiranno:

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

Nello svolgimento della propria missione di servizio alle imprese, l'Ente camerale curerà con la massima attenzione la soddisfazione dell'utenza e realizzerà costantemente la valutazione quantitativa (attraverso i dati di bilancio) e la valutazione qualitativa dell'andamento delle attività e dei singoli interventi di promozione economica.

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

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



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

Nell'esercizio 2008 le risorse finanziarie della Camera di Commercio di Ferrara sono ipotizzate complessivamente in linea con quelle rilevate in sede di aggiornamento al preventivo economico 2007, anche se superiori nella parte di gestione corrente. Nello specifico, per quanto riguarda le risorse derivanti dalla gestione corrente si evidenzia che:

- le risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale, principale componente delle entrate camerali, sono incrementate per effetto della più puntuale quantificazione complessiva del credito, determinata dall'attività svolta nel corso del 2007 di recupero delle posizioni inadempienti. Non sono, al momento, ipotizzabili incrementi dei valori unitari delle contribuzioni;
- il trend dei proventi derivanti dai diritti di segreteria si ipotizza in linea con le stime relative all'esercizio 2007;
- i proventi derivanti dai contributi comprendono, in misura cautelativa ed a differenza del 2007, il contributo di rigidità di bilancio prevedibile per l'anno 2008;
- i rimborsi e gestione di servizi di natura commerciale sono stimati in incremento rispetto alle previsioni dell'esercizio 2007 stante l'imminente avvio di nuovi progetti.

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

L'impiego delle risorse tiene conto dei seguenti elementi:

- gli oneri per il personale dipendente risultano leggermente superiori al 2007, considerate le assunzioni previste per l'anno 2008 a seguito delle cessazioni 2006-2007 intervenute;
- la misura degli oneri di funzionamento (che comprende, oltre alle spese di struttura, anche i costi per la gestione di tutti gli uffici che prestano la propria attività esclusivamente e direttamente per il sistema delle imprese, i costi per la realizzazione dei periodici camerali ed i costi afferenti ad attività straordinarie) è complessivamente in linea con l'esercizio 2007.

Con riferimento alla gestione finanziaria e straordinaria si segnala, in particolare, che:

- la gestione finanziaria rileva un avanzo determinato, in particolare, dalla differenza positiva tra gli utili da partecipazioni e tra gli interessi attivi sulle disponibilità finanziarie e gli interessi su mutui passivi;
- la gestione straordinaria rileva un avanzo determinato sia dagli introiti relativi al diritto annuale relativo ad anni precedenti il 1997 sia dal versamento, nel 2008, del contributo di rigidità determinato sull'esercizio 2007;
- la gestione da rettifiche di valore di attività finanziarie non viene valorizzata in via cautelativa all'atto della stesura del preventivo economico 2008, riguardando esclusivamente rivalutazioni o svalutazioni delle partecipazioni in portafoglio.

**Relazione previsionale e programmatica**  
esercizio 2008

***Prospetto fonti e impieghi (dati in migliaia di euro)***

FONTI	2005	2006	2007	2008
DIRITTO ANNUALE	5.159	5.137	5.345	5.275
DIRITTI DI SEGRETERIA	1.384	1.410	1.524	1.525
ALTRI PROVENTI	1.020	664	480	637
<b>FONTI CORRENTI</b>	<b>7.563</b>	<b>7.211</b>	<b>7.349</b>	<b>7.437</b>
GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	501	400	344	257
<b>A) TOTALE FONTI</b>	<b>8.064</b>	<b>7.611</b>	<b>7.693</b>	<b>7.695</b>
IMPIEGHI	2005	2006	2007	2008
PERSONALE	2.723	3.310	2.780	2.813
FUNZIONAMENTO	1.381	1.559	1.336	1.336
ORGANI	219	216	200	200
AMMORT. E ACCANTON.	615	614	534	511
SISTEMA CAMERALE	550	579	620	600
INTERVENTI PROMOZIONALI	1895	2630	2.216	2.105
GESTIONE FINANZIARIA E STRAORDINARIA	51	51	175	130
<b>B) TOTALE IMPIEGHI</b>	<b>7.434</b>	<b>8.959</b>	<b>7.861</b>	<b>7.695</b>
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO (A-B)</b>	<b>630</b>	<b>(1348)</b>	<b>(168)</b>	<b>PAREGGIO</b>