



Allegato 1) alla deliberazione del Consiglio camerale n. 8 del 26 ottobre 2010

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2011

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

INDICE

Premessa	3
Guida alla lettura	5
Ferrara e le imprese	7

LINEE DI POLICY

Lo stato di attuazione del programma 2010	15
Le strategie di intervento per il 2011	18
Innovazione per la competitività	20
Internazionalizzazione e marketing territoriale	22
Trasparenza e tutela del mercato	28
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	30
Infrastrutture e sviluppo del territorio	32
Anali e conoscenza del sistema economico locale	35
Pubblica amministrazione per le imprese	37

LINEE DI AZIONE TRASVERSALE

Comunicazione	38
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	40
Linea d'intervento economico-finanziaria	42

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Premessa

Il 2011 potrebbe rappresentare, secondo i dati più recenti, un anno di transizione verso il superamento dell'attuale fase economica, con lievi segnali di rilancio della crescita. In questo contesto, la Camera di Commercio di Ferrara intende consolidare e portare a pieno sviluppo le strategie anticongiunturali poste in essere nell'ultimo anno.

Questo tema, che rappresenta senza dubbio il focus per il 2011, sarà articolato su tre linee di intervento che strutturano la strategia della Camera di Commercio fino al 2013. Infatti, di fronte a situazioni particolarmente sfidanti, l'Ente ha deciso di delineare con maggior precisione le proprie politiche per conferire più efficacia all'azione istituzionale.

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

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

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

Perno di questa strategia per il 2011, sarà la piena attuazione della comunicazione unica, il cui definitivo avvio poggia ormai sulla certezza della previsione normativa attesa in questi anni. La norma pone, quindi, la Camera di Commercio come interfaccia fra le imprese e le altre Pubbliche amministrazioni trasformando il Registro delle imprese in un *hub* in cui passano flussi di informazioni in entrata e in uscita verso le altre istituzioni. Preziose sono state in questi anni le collaborazioni e le sinergie con altri Enti pubblici quali il Comune di Ferrara, l'Inps, l'Inail e Agenzia per le entrate, che hanno contribuito affinché la Camera di Commercio arrivasse preparata a questo appuntamento. Nel momento della messa a regime della riforma, si rivelerà vitale strutturare e allargare sempre di più queste collaborazioni.

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

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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

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

Terza linea di intervento è quella istituzionale rivolta a dare più forza alla voce della business community all'interno dei processi di *policy making* del territorio. In questo senso nel 2011, in occasione della piena applicazione della riforma normativa delle Camere di Commercio, Ente camerale intende giocare un ruolo centrale affinché gli organi politici delle Camere di Commercio siano sempre più rappresentativi della *business community* di riferimento.

Altro tema inerente a questa linea è lo sviluppo dell'Accordo di Programma, uno strumento innovativo che ha creato una forte sinergia fra la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara, permettendo la creazione di una massa critica di risorse necessarie ad assicurare un reale contributo alla competitività delle imprese ferraresi.

Un percorso che è iniziato in anni recenti e che troverà piena attuazione nel 2011 anticipando temi cari al dibattito pubblico e alla normativa approvata nelle scorse settimane, il cosiddetto "decreto Brunetta". Un impegno che nasce all'interno ma non con obiettivi autoreferenziali ma, al contrario, con lo scopo di potenziare le capacità della Camera di Commercio di alleanze e di sinergie con gli altri soggetti, pubblici e privati, rappresentativi del territorio di Ferrara. Capacità tanto più importanti in una dimensione che vede i principali progetti strategici frutto non di un "assolo" istituzionale, ma di una coralità allargata, per dare voce e risposte a una realtà ricca e plurale come quella ferrarese

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Guida alla lettura

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

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

- una premessa sullo stato di attuazione del programma 2010, con validazione e aggiornamento delle priorità e dei relativi obiettivi generali previsti necessari per valutare l'efficacia dell'azione politica, la validità delle scelte effettuate fino a quel momento e l'opportunità di introdurre eventuali cambiamenti;
- l'aggiornamento del contesto socio-economico, in quanto i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento devono essere rapportati alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale ed al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio;
- la definizione delle iniziative programmatiche previste per l'esercizio di riferimento in cui vengono esplicitate per ogni ambito i principali obiettivi strategici.

Il programma 2011:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2010;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2011;
- precostituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2010/2013.

Anche per il 2011 la strategia di promozione della Camera di Commercio sarà articolata in specifici progetti che abbiano comunque come riferimento il principio della centralità dell'impresa con tutte le sue implicazioni. Si tratterà di progetti di iniziativa dell'Ente camerale tesi a proseguire e consolidare percorsi già intrapresi, nonché ad avviare azioni ed iniziative del tutto nuove.

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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

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

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

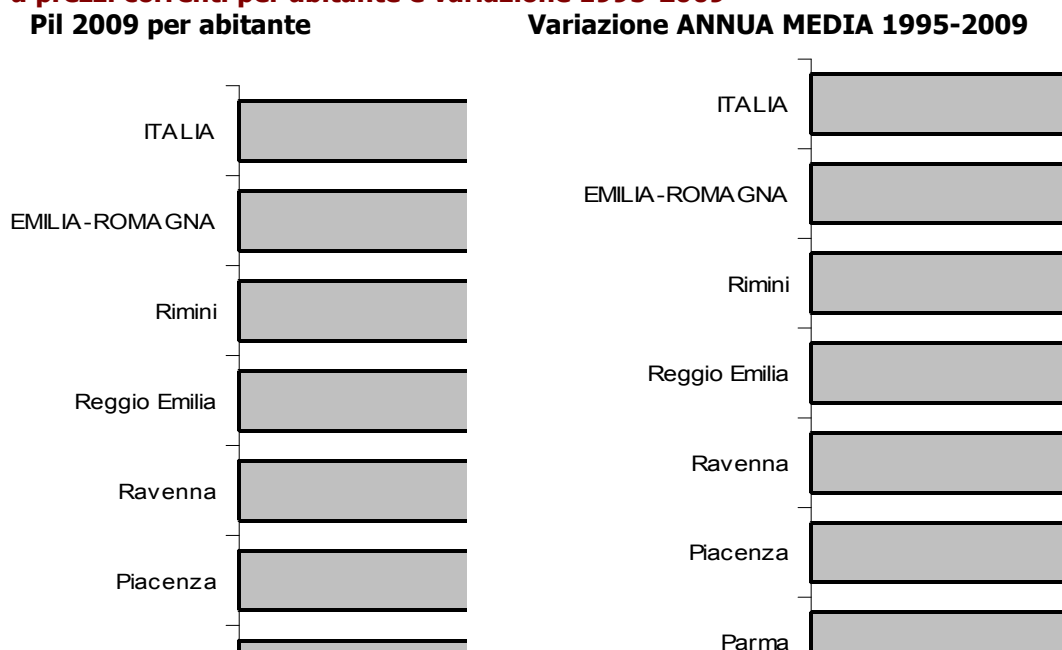
Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Ferrara e le imprese

Ferrara, secondo le stime sul PIL provinciale relative all'anno 2009 elaborate dall'Istituto Tagliacarne, presenta un valore di oltre 26 mila euro per abitante, inferiore alla media regionale, ma superiore a quella nazionale. Invece il tasso di crescita annuo medio dal 1995 al 2009, risulta inferiore sia alla media dell'Emilia-Romagna che a quella dell'intero Paese. In questi ultimi quindici anni, Ferrara ha così perso 10 posizioni (ora è 48^a) nella graduatoria nazionale decrescente delle province in base al Pil pro-capite a prezzi correnti.

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



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

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

Riprendere nel 2011 la via dello sviluppo richiederà, oltre al rafforzamento di questi processi relazionali, anche un impegno di riposizionamento competitivo delle imprese ferraresi, in qualunque settore di attività esse operino. Un impegno che passerà

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

attraverso un loro rafforzamento patrimoniale ed un riequilibrio finanziario complessivo, da conseguire attraverso strategie "aggressive" nella ricerca di nuovi mercati, ma al contempo "difensive", alla rincorsa di una maggiore efficienza aziendale e di un migliore rapporto qualità/prezzo.

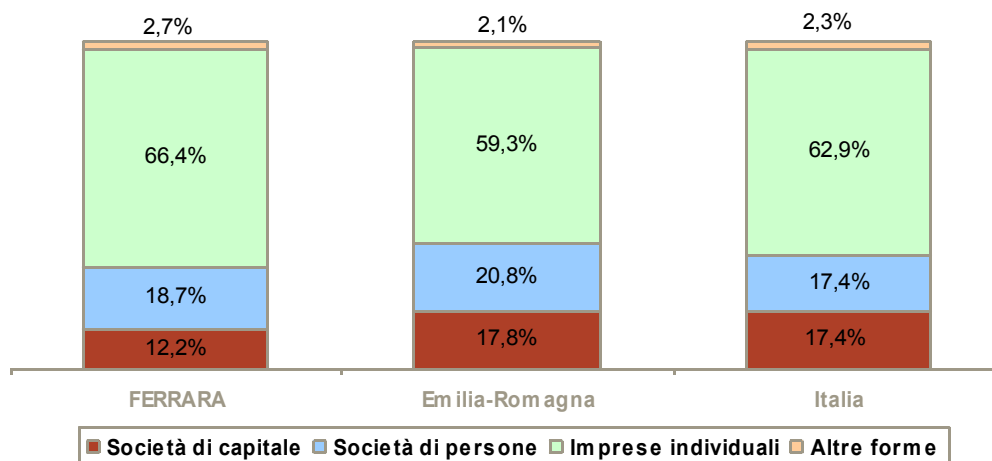
Per questo sarà ancora una volta cruciale il ruolo del credito, perchè per favorire nuovi investimenti ed innescare una fase di ripresa dovrà proseguire un graduale allentamento della stretta selettiva, oltre che una normalizzazione nei canali diretti di finanziamento alle tante aziende della provincia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

IMPRESE ATTIVE AL 30 giugno 2010

	2009	2010	Saldo	Var. %
Imprese totali	34.899	34.621	-278	-0,80%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.120	27.090	-30	-0,11%

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

Imprese attive per forma giuridica, composizione % al 30/06/2010



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

Comunque, i dati sulla movimentazione anagrafica nel primo semestre 2010, depurati dall'andamento delle imprese agricole, mostrano una sostanziale stabilità (-0,11%), con una diminuzione, per quanto lieve, del tasso di mortalità imprenditoriale rispetto all'anno precedente, cui si è accompagnato un aumento delle nuove iscrizioni.

Lo sviluppo più rilevante, poi, ancora una volta, lo si deve alle nuove società di capitali. Ma tutte le tipologie di forme giuridiche hanno fatto registrare un bilancio positivo, ed in particolare le imprese individuali, oltre che i consorzi e le cooperative.

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

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

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

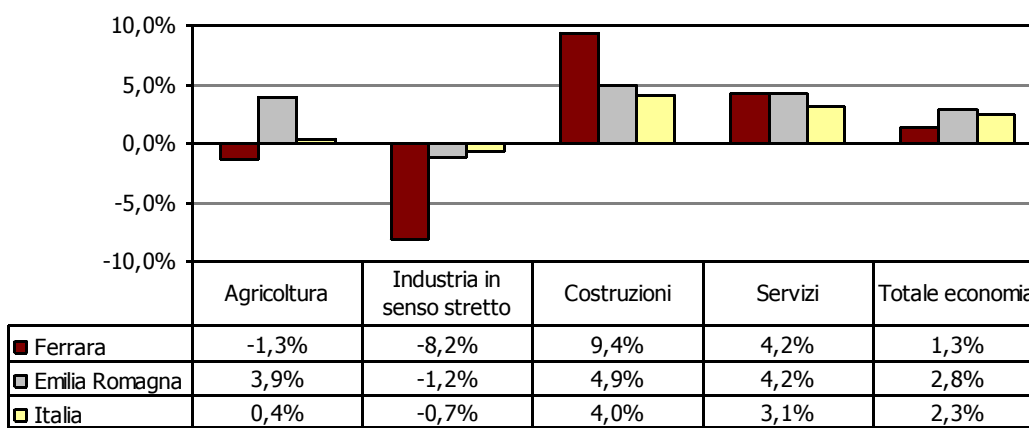
Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono, a giugno 2010, pari a 13,2 per ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,6 in Italia. Lo stesso settore manifatturiero provinciale, pur vantando la presenza di alcune grandi aziende leader di mercato sia in Italia che all'estero, risulta essenzialmente caratterizzato dalla prevalenza di unità locali di 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, quali le società di capitale, che negli ultimi anni, grazie ad un tasso di crescita elevato, stanno progressivamente aumentando il loro peso nell'ambito del sistema imprenditoriale della provincia.

Variazione del valore aggiunto a prezzi correnti per settori Anni 2008-2007



Fonte: elaborazione Osservatorio dell'economia su dati Istituto G. Tagliacarne (2008) ed Istat (2007)

Ferrara e il lavoro

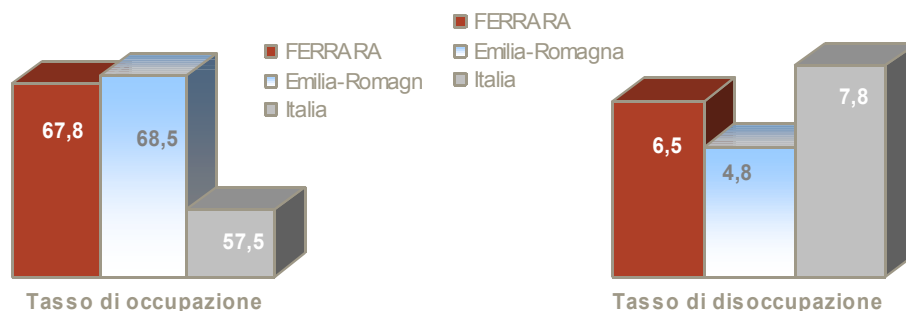
Nel 2009, in base alle più aggiornate rilevazioni Istat sulle forze di lavoro, il mercato del lavoro ferrarese è costituito da 159 mila occupati, mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 170 mila unità. Dopo i miglioramenti intervenuti sul mercato locale del lavoro nel corso degli anni precedenti, questi dati "fotografano" peraltro una crescita media, nel corso del 2009, del numero dei disoccupati da 8.100 a 11.000, corrispondenti ad un *tasso provinciale di disoccupazione* pari al 6,5% (4,8% in Emilia-Romagna, e 7,8% totale Italia). Un processo certamente collegato al forte deterioramento della congiuntura economica, e quindi comune nel nostro Paese a tutte le grandi province, così come a gran parte di quelle piccole e medie. Per Ferrara, il dato - che la colloca più o meno al centro della apposita graduatoria nazionale - è la risultante di un tasso di disoccupazione maschile pari al 5,8%, che però sale fino al 7,3%, prendendo in considerazione la sola componente femminile. Per quanto riguarda invece il *tasso di occupazione* totale della provincia (15-64 anni), la provincia di Ferrara è "posizionata" molto meglio: occupa infatti il 7° posto nella graduatoria nazionale, al pari di Milano, con un valore del 67,8%, mentre il solo tasso di occupazione femminile è pari al 61,7%.

Da segnalare anche una maggiore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della provincia (sono il 27,7% del totale), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna (26,5%) che all'Italia (24,9%).

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

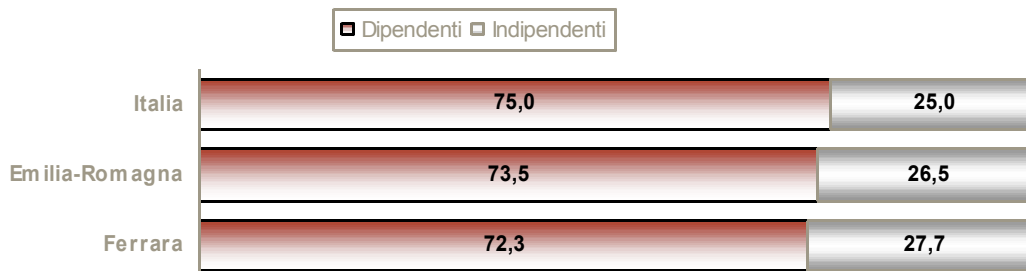
Occupazione e disoccupazione



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

Occupazione (addetti totali)

	2008	2009	Variaz. 2009-2008
Ferrara	159.800	158.600	-0,8%
Emilia-Romagna	1.979.600	1.955.600	-1,2%
Italia	23.404.700	23.025.000	-1,6%



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

In base ai dati di SMAIL – il Sistema informativo di Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro della Camera di Commercio di Ferrara che raccoglie i dati statistici sulle imprese, sulle unità locali e sui relativi addetti della provincia di Ferrara e che integra i dati del Registro imprese con dati di fonte INPS – è possibile disporre di indicazioni particolarmente dettagliate, e quindi preziose, anche al livello territoriale inferiore a quello provinciale. SMAIL avverte piuttosto distintamente gli effetti della recessione che ha colpito pesantemente anche l'economia ferrarese nel 2009, evidenziandone peraltro una dinamica più negativa sotto l'aspetto occupazionale che sotto quello della evoluzione imprenditoriale.

Infatti, mentre lo stock delle imprese e delle unità locali ha mostrato una capacità di tenuta complessiva (-0,2%), pur con un andamento differenziato tra i vari settori di attività, la dinamica occupazionale ha invece risentito di una diminuzione degli addetti alle unità locali, che è stata pari al 2,3%.

Dunque la svolta negativa si è andata rafforzando, dato che il calo degli addetti è risultato più che doppio in termini percentuali rispetto a quello dell'anno precedente. Viceversa, la consistenza imprenditoriale, che nel 2008, già pochi mesi dopo l'insorgere della crisi, mostrava segnali di indebolimento, si è invece mantenuta più stabile nel corso del 2009.

Per quanto riguarda invece la più negativa dinamica occupazionale, va rilevato che tutti i settori extra-terziari, cioè industria manifatturiera, costruzioni ed in misura minore anche l'agricoltura, hanno scontato nel 2009 una sensibile flessione dei rispettivi addetti. Se si fa poi riferimento al più ampio biennio 2008-2009, si può

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

notare come il comparto delle costruzioni sia quello che ha scontato il ridimensionamento più pesante dei propri livelli occupazionali (-7,4%), con una intensità che è rimasta sostanzialmente inalterata nel corso dei due anni presi in esame, mentre il settore manifatturiero ha accentuato sensibilmente la flessione nel corso del 2009.

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

Addetti alle unità locali per settore e per aree territoriali – dicembre 2009

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Agricoltura	1.559	1.977	1.073	3.566	1.957	4.063	14.195	13,3
Industria	7.570	2.013	1.923	10.218	5.173	2.707	29.604	27,8
Costruzioni	1.517	1.247	370	4.220	840	1.663	9.857	9,3
Commercio	3.074	1.831	567	10.260	1.432	3.387	20.551	19,3
Terziario	4.012	2.168	814	18.999	2.053	4.070	32.116	30,2
Mancante	2	4	1	10	1	7	25	0,02
Totale	17.734	9.240	4.748	47.273	11.456	15.897	106.348	100,0

Percentuali sul totale provinciale

Agricoltura	1,5	1,9	1	3,4	1,8	3,8	13,3
Industria	7,1	1,9	1,8	9,6	4,9	2,5	27,8
Costruzioni	1,4	1,2	0,3	4	0,8	1,6	9,3
Commercio	2,9	1,7	0,5	9,6	1,3	3,2	19,3
Terziario	3,8	2	0,8	17,9	1,9	3,8	30,2
Totale	18,4	8	3,9	47,3	9,7	12,7	100

Variazioni 2009-2007 per macro settore (%)

Agricoltura	-1,9	-2,1	-4,1	-0,8	-5,1	1,5	-1,3
Industria	-9,7	-5,8	-4,9	-4,4	-8,1	-12,5	-7,4
Costruzioni	-7,8	-13,8	-21,3	-4,7	-10,4	-15,8	-9,6
Commercio	0,2	-1,2	0,7	-1,9	0,9	-0,3	-1
Terziario	4,6	4,7	1	1,2	4,9	-1,1	1,8
Totale	-4,3	-3	-4,7	-1,4	-4,6	-4,1	-2,9

Variazioni 2009-2008 per macro settore (%)

Agricoltura	-1,9	-1,7	-0,8	-2,1	-7,2	-0,8	-2,3
Industria	-7,3	-7,1	-5,7	-4	-3,6	-10,2	-5,7
Costruzioni	-2,4	-9	-8,4	-3,3	-3	-8,1	-4,9
Commercio	-0,2	-0,7	2,5	-0,8	1,4	-1,2	-0,5
Terziario	0,1	-0,6	4	1	2,5	-2,1	0,6
Totale	-3,6	-3,5	-2,4	-1,1	-2,5	-3,7	-2,3

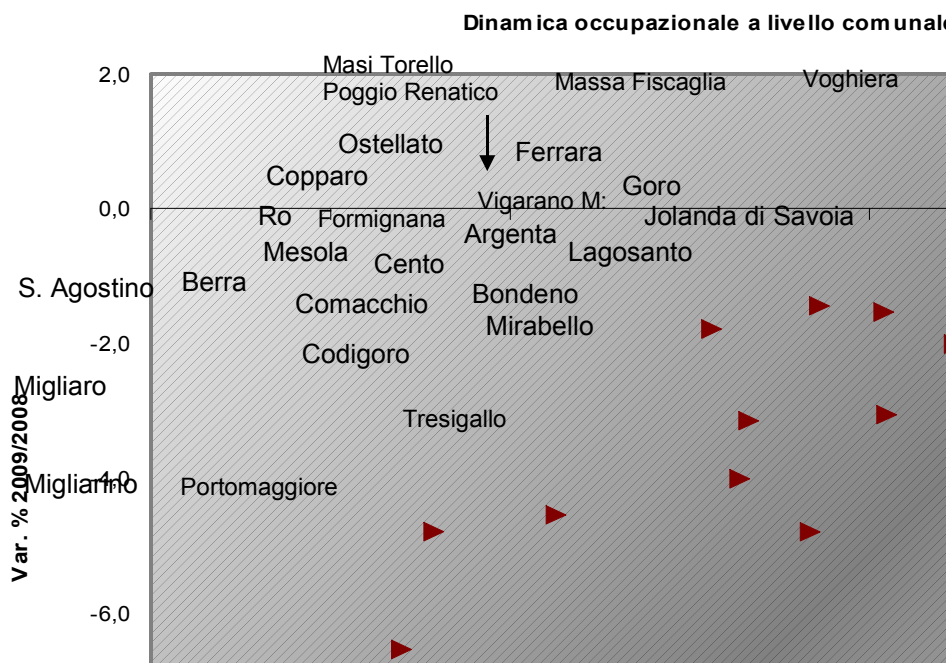
Fonte: Osservatorio dell'economia della Camera di Commercio su dati SMAIL

Scendendo infine al livello di **dettaglio comunale**, il grafico sotto riportato evidenzia che, tra i comuni di maggiore dimensione, *Ferrara* presenta una maggiore tenuta occupazionale rispetto a *Cento* ed ancor più a *Comacchio* e a *Codigoro*, tanto nel corso del 2009, che nell'arco del più ampio biennio. Il comune di *Copparo*, da parte sua, mostra nel 2009 una significativa attenuazione della dinamica occupazionale negativa, dopo la pesante caduta registrata nel corso dell'anno

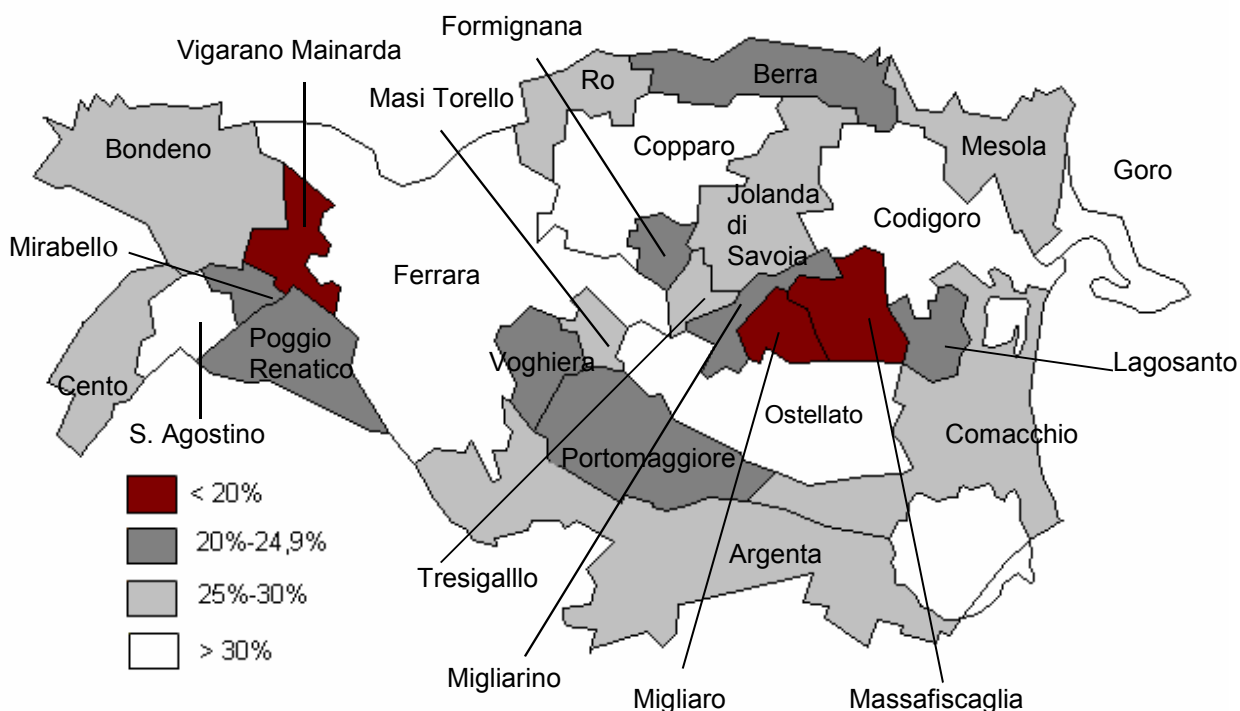
Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

precedente. *Voghiera* è comunque l'unico comune della provincia ad aver registrato una dinamica occupazionale positiva in entrambi gli anni presi in esame, ma continua ad essere caratterizzata da un rapporto addetti per 100 abitanti tra i più bassi della provincia. Viceversa, tra le performance più negative, vanno segnalate quelle di *S. Agostino*, *Portomaggiore* e *Migliarino*.



Addetti per 100 abitanti, dicembre 2009



Ferrara e i mercati esteri

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Nel corso degli ultimi anni, e fino all'insorgere della crisi nel 2008, il settore manifatturiero ferrarese ha registrato un processo di crescente apertura ai **mercati esteri**, conseguente anche ad una maggiore diversificazione merceologica e territoriale, colmando in tal senso parte del ritardo accumulato nei riguardi delle aree più "forti" della regione Emilia-Romagna. Rapportando le esportazioni al Pil, si ottiene una propensione all'esportazione pari al 29,1%, un dato ancora lontano dalla media del Nord-est (36,8%), ma superiore al valore nazionale (26,4%).

Nel corso del 2009 si è registrata una brusca frenata: le **esportazioni** provinciali sono infatti diminuite, in termini valutari del -32% rispetto all'anno precedente, quasi dieci punti in più rispetto alla media regionale. La crisi che ha colpito il commercio internazionale ha così ridotto la propensione all'export di molti ambiti territoriali, in particolare a Ferrara si registra un valore pari al 17%, inferiore ancora al valore nazionale (21,2%).

Nel 2010, secondo il più recente aggiornamento dei dati Istat relativo al primo trimestre, le esportazioni provinciali hanno fatto registrare una positiva inversione di tendenza, del resto già preannunciata da un progressivo rallentamento della caduta negli ultimi 2 mesi del 2009: l'export ferrarese è infatti aumentato del 19,9% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, mentre l'import è cresciuto del 20,8%. Si tratta per le esportazioni del risultato più positivo in ambito regionale (+3,9%), dopo la sola provincia di Parma (+22,9%), così come per le importazioni (+0,9% nella media regionale), per le quali la crescita della provincia di Ferrara è seconda soltanto a quella di Rimini (+21,8%). Come spesso si è verificato in passato, dunque, le escursioni - sia in senso positivo che negativo - dei valori provinciali dell'interscambio commerciale con l'estero rispetto alla media R.E.-R sono molto accentuate.

Il positivo risultato di periodo è la espressione di una crescita dell'export generalizzata in tutte le aree geografiche mondiali, pur se graduata con significative modulazioni d'intensità. Meno intensa in ambito *U.e.m.* (dove in particolare la performance sul mercato tedesco è inferiore alla media dell'area: viceversa, crescono molto le importazioni dalla *Germania*, come del resto si verifica da tutta l'Europa, ed ancor più dalla *Russia*), vivace negli *Stati Uniti* (+24,4%), dove la significativa ripresa delle esportazioni provinciali è "trainata" anche dall'indebolimento dell'euro nei riguardi del dollaro. Ma il recupero più robusto lo si registra nell'ambito dei mercati emergenti *Bric* (+79,6% nella media), ed in particolare in *India* ed in *Brasile*, che in tal senso riprendono un cammino di crescita interrotto da oltre due anni (nel caso della *Cina*, invece, mai interrotto nemmeno nei picchi negativi della recessione).

Sotto l'aspetto merceologico sono proprio i comparti più "forti" dell'industria ferrarese, e cioè i *mezzi di trasporto* (+48,2%) ed i *prodotti chimici* (+50,9%) a trainare il robusto recupero sui mercati esteri, dal quale rimangono peraltro esclusi alcuni comparti della meccanica (in particolare i *macchinari ed apparecchi*), oltre al "*sistema moda*", quest'ultimo sempre più marginale nel contesto complessivo delle esportazioni ferraresi.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

FERRARA Commercio estero per attività economica - Al 1° trimestre 2010

	2010 provvisorio		Var. %		% sul totale	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	16.488.777	53.642.627	7,2%	21,1%	9,0%	12,7%
Prodotti della pesca	2.252.441	4.542.680	14,0%	-6,8%	1,2%	1,1%
Prodotti alimentari	11.990.159	27.890.924	11,1%	17,8%	6,5%	6,6%
Sistema moda	11.949.425	11.202.728	9,2%	-6,5%	6,5%	2,7%
Sostanze e prodotti chimici	64.608.618	116.798.713	18,1%	50,9%	35,2%	27,7%
Art. in gomma e materie plastiche e prod. lavoraz. minerali non metalliferi	5.831.761	18.917.803	-27,1%	15,2%	3,2%	4,5%
Metalli di base e prodotti in metallo	18.843.212	15.075.161	42,0%	3,8%	10,3%	3,6%
Computer, app. elettronici e ottici	4.183.221	3.165.953	65,1%	99,4%	2,3%	0,8%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	2.130.815	7.090.640	-6,6%	15,1%	1,2%	1,7%
Apparecchi elettrici	22.795.664	52.897.474	29,7%	-25,0%	12,4%	12,6%
Autoveicoli	14.407.392	100.983.754	89,9%	48,2%	7,8%	24,0%
Altre manifatturiere	6.141.172	5.454.845	1,7%	-44,6%	3,3%	1,3%
Altri prodotti	2.000.017	3.685.345	152,4%	97,8%	1,1%	0,9%
TOTALE	183.622.674	421.348.647	20,9%	19,9%	100,0%	100,0%

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

Lo stato di attuazione del programma 2010

Con il programma 2010 sono stati introdotti alcuni principi innovativi ai quali informare l'azione istituzionale – sintetizzati nella *mission* dell'Ente – e si è provveduto ad una classificazione delle iniziative di promozione del sistema economico territoriale in linea con l'evoluzione del tessuto imprenditoriale e con il mutato assetto delle relazioni strategiche con le Istituzioni territoriali di riferimento.

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

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

Innovazione imprenditoriale

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

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

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

E' stato svolto con impegno crescente il ruolo di raccordo tra sistema delle imprese, Scuola e Università. In particolare, sono continuati i progetti "PIL" ed "Alternanza scuola lavoro", quest'ultimo promosso dalla Camera di Commercio in collaborazione con le associazioni di categoria, con il coinvolgimento diretto di alcuni istituti tecnici del territorio.

Internazionalizzazione

Nel 2010 si è messo in campo un modello di intervento in grado di promuovere ed accompagnare, con la maggiore efficacia possibile, i processi di sviluppo ed affermazione dell'immagine di Ferrara e dei suoi sistemi produttivi e territoriali locali nei principali mercati internazionali. E' stato rafforzato il raccordo con i principali attori del sistema economico provinciale (associazioni di categoria, consorzi, sistema fieristico, sistema bancario, sistema della Ricerca e Sviluppo Tecnologico, ecc.), al fine di condividere obiettivi e strategie di intervento, ed è stata potenziata la collaborazione con gli enti regionali e nazionali preposti alla promozione economica, anche alla luce dell'Accordo di Programma siglato tra Regione Emilia-Romagna e sistema camerale regionale.

Le azioni promozionali sono state orientate a sviluppare progetti articolati e da svolgere sul medio – lungo periodo superando presenze occasionali allo scopo di evitare la frammentazione degli interventi. Particolare attenzione è stata rivolta ai settori agro-alimentare e manifatturiero: in particolare, attraverso la partnership attivata con le associazioni territoriali di categoria, si sono raccolte, anche mediante specifiche misure contributive, le migliori idee dal territorio e si è svolto un ruolo di supporto nella elaborazione "su misura" di proposte progettuali.

Regolazione del mercato

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

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

E-government e informazione economica

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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

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

Politiche ed iniziative di settore

E' stato rafforzato il ruolo dell'Ente come attore di sviluppo del territorio attraverso un sistema di alleanze finalizzato alla realizzazione di programmi che creino valore aggiunto al sistema economico. In particolare, la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara, dopo tre anni di applicazione del Protocollo d'intesa per la promozione coordinata del turismo varato nel 2008, hanno siglato, alla presenza delle rispettive Giunte, un Accordo di programma che ha sancito l'impegno all'ulteriore collaborazione fino al 2013 su tre Assi strategici di intervento: competitività delle imprese; attrattività e competitività del territorio; modernizzazione ed efficienza dell'azione amministrativa.

Tra i punti salienti dell'Accordo, il cui impegno finanziario complessivo ha toccato, per il 2010, quota 3 milioni e mezzo di euro, c'è, dunque, il sostegno a progetti innovativi promossi dalle imprese, caratterizzati dal raccordo tra chi "inventa" l'innovazione e chi la mette sul mercato. Sono stati favoriti, inoltre, le aggregazioni e lo sviluppo di politiche di filiera e di rete, così come l'adeguamento delle infrastrutture, l'attrattività turistica e culturale, la crescita della conoscenza e del capitale umano, nonché qualsiasi azione orientata alla semplificazione dei procedimenti amministrativi e alla riduzione dei tempi di richiesta e di rilascio delle autorizzazioni da parte della Pubblica amministrazione.

Le strategie di intervento per il 2011

Con la programmazione 2010 è stato consolidato tra le strategie di intervento camerale a supporto dell'economia locale un concetto di *public governance* che tenesse conto delle specificità della Camera di Commercio di Ferrara e della sua realtà territoriale di riferimento.

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

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

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

PRIORITA'

ASSI

Innovazione per la competitività

Internazionalizzazione e marketing territoriale

Trasparenza e tutela del mercato

Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa Infrastrutture e sviluppo del territorio

Analisi e conoscenza del sistema economico locale

Pubblica amministrazione per le imprese

Comunicazione

Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa

l'innovazione, fattore chiave per la competitività; nuovi ambiti e target di riferimento;

la strategia per l'innovazione;

finanziare l'innovazione;

essere ponte tra globale e locale;

accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine;

trasparenza e regole certe per un mercato libero ed efficiente;

capitale umano, talenti ed eccellenze;

il territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale ferrarese; le reti infrastrutturali; le reti culturali;

sostegno alla imprenditorialità; sostegno alla continuità di impresa;

efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa; qualità delle informazioni;

rafforzare il ruolo della Camera di Commercio come player pubblico; raccontare le imprese;

qualità; crescita e valorizzazione del capitale umano;

Priorità 1 - Innovazione per la competitività

L'accesso al credito e i processi di innovazione costituiscono passaggi obbligati per rafforzare la competitività delle imprese e del territorio in cui esse operano. La Camera di Commercio di Ferrara ha assunto queste due linee di intervento come priorità strategiche, promuovendole presso la *business community* come *driver* di crescita di valenza trasversale: che interessano l'intero processo produttivo toccandone gli aspetti organizzativi e gestionali, che riguardano il prodotto finale, che toccano i diversi settori economici, e che impongono alla stessa Camera di proporre soluzioni innovative per supportare il sistema di imprese.

Sul tema dell'accesso al credito, anche alla luce dei dati che mostrano l'evidenza di un *credit crunch*, l'Ente camerale continuerà a proporre misure ed interventi, anche inediti, da utilizzare in chiave anticongiunturale. Nel corso del 2011 risulterà fondamentale continuare ad utilizzare la leva dell'accesso agevolato al credito per consentire alle imprese innanzitutto di continuare a stare sul mercato e poi, anche, di crescere e svilupparsi.

Il 2011 sarà un anno cruciale per l'attività dei Confidi ex. Art 107, i soli capaci, secondo quanto stabilito da Basilea, di offrire valide garanzie a supporto dell'accesso al credito delle PMI. La Camera di Commercio di Ferrara intende promuovere percorsi di ottimizzazione delle attività dei consorzi, valorizzando la componente qualitativa della concessione di garanzie. Si intende premiare la capacità di contenere i tassi di insolvenza, senza tuttavia dar corso a politiche restrittive di erogazione, magari nei confronti delle categorie produttive a maggior rischio.

Accanto a queste misure più tradizionali si cercherà di sviluppare nuove linee di intervento, agevolate dal bando, come, ad esempio, quelle legate al finanziamento dei processi di esportazione e/o importazione delle imprese.

Sul tema della promozione e del supporto all'innovazione, in funzione anticongiunturale, sarà sviluppata una serie di iniziative integrate in grado di sostenere l'impresa sia attraverso la concessione di contributi finanziari, sia attraverso l'offerta di servizi reali. Saranno attivati interventi diretti a favore dello sviluppo competitivo delle PMI ferraresi e, nell'ambito dell'Accordo di Programma tra sistema camerale e Regione Emilia-Romagna, si avvieranno bandi e progetti a supporto dell'innovazione, ampliando il target delle imprese beneficiarie ed includendo, accanto a quelle di settori più tradizionali, anche quelle attive nel settore ICT e multimediale. Particolare attenzione sarà assegnata alle classi di impresa di piccola e media dimensione sviluppando programmi di orientamento specifici per i processi di innovazione.

In parallelo, saranno concepite azioni volte a stimolare anche le imprese più refrattarie all'innovazione tecnologica, proponendo, ad esempio, misure per il *check-up* sulla loro dimensione tecnologico/innovativa. Saranno, inoltre, valutate azioni finalizzate all'inserimento di nuove figure professionali, altamente specializzate, all'interno del sistema delle imprese per contribuire allo sviluppo di nuova capacità produttiva e favorire il recupero di competitività.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Inoltre, la Camera di Commercio continuerà a proporsi, attraverso l'Associazione per l'Innovazione, quale *tutor* delle imprese nella ricerca di servizi per l'innovazione, ad alto valore aggiunto, sia per sperimentare nuove modalità gestionali e organizzative sia per sviluppare nuovi prodotti, con la consulenza di accreditati partner nazionali e internazionali.

Si utilizzeranno nuove metodologie per ricercare fornitori, esperti e società di servizi. A tal fine, nel 2011, si darà avvio, in una logica di *open innovation*, ad un progetto volto a mettere a disposizione delle imprese una piattaforma di fornitori e consulenti che incroci e soddisfi la domanda e i bisogni d'innovazione.

Particolare impegno sarà dedicato ad ottimizzare i processi di gestione dei depositi dei brevetti e marchi, anche al fine di avere un quadro puntuale e aggiornato su quanti depositano brevetti, sui prodotti brevettati, sui settori di appartenenza. Tale patrimonio informativo sarà utilizzato sia per la redazione periodica di un rapporto sui brevetti, sia per strutturare bandi, sia per organizzare momenti pubblici come convegni ed eventi.

Forte impulso sarà dato alla telematizzazione dei servizi e all'alfabetizzazione informatica dell'utenza. A seguito dell'entrata a regime del sistema per la richiesta e l'emissione dei certificati d'origine via internet, sarà sviluppata un'intensa fase di formazione e supporto per le agenzie, le imprese e gli spedizionieri che gestiscono documenti per il commercio con l'estero, calendarizzando anche inviti e contatti diretti. Inoltre, sarà ottimizzato il funzionamento del data base sulle esportazioni delle aziende milanesi, che costituisce un patrimonio di grande valenza strategica sia per sostenere ed indirizzare le politiche di promozione sia da mettere a disposizione dell'ente camerale e di soggetti esterni.

Sul fronte dell'animazione del rapporto con il territorio sarà strategica l'attività dell'Ufficio decentrato di Cento. Obiettivo prioritario sarà mantenere elevati gli standard qualitativi di erogazione dei servizi anagrafico-certificativi. In parallelo, sarà dato impulso alle attività promozionali. Sfruttando la prossimità alle imprese che insistono nell'area, se ne intercetteranno gli specifici bisogni per articolare iniziative e servizi che adeguatamente rispondano a tali esigenze. Sarà strutturata un'offerta di servizi strettamente legata all'attività fieristica e agli eventi internazionali che lì si svolgono.

Priorità 2 – Internazionalizzazione e marketing territoriale

L'apertura internazionale che caratterizza il sistema Ferrara agirà da acceleratore della ripresa economica appena, di questa, vi saranno i primi segnali. Vi è pertanto una ulteriore solida ragione perché la Camera di Commercio di Ferrara continui a puntare sull'internazionalizzazione come driver di sviluppo delle imprese e come sostegno alla competitività del territorio.

Nel corso del 2011, in continuità con gli indirizzi assunti in passato, si supporteranno le due dimensioni del processo di internazionalizzazione: si favorirà la presenza all'estero delle imprese della provincia e si potenzierà la capacità del sistema di attrarre dall'estero risorse che, sul territorio provinciale, possano generare valore e sviluppo.

Per sostenere la proiezione internazionale delle imprese si proporrà un'offerta integrata di servizi – promozionali e di assistenza – per accompagnare gli operatori nelle diverse fasi del percorso di internazionalizzazione: dalla selezione dei mercati obiettivo all'organizzazione di incontri *b2b*; dalla partecipazione a collettive fieristiche alla ricerca partner, dalla presenza nei canali della rete distributiva locale all'insediamento produttivo.

L'offerta sarà destinata:

- alle imprese di dimensione minima, nei confronti delle quali si svolgerà una fondamentale azione di tutoraggio per indicare i mercati di potenziale interesse e proporre pacchetti di servizi base;
- alle imprese di dimensione media, con modelli di internazionalizzazione avanzati, a cui proporre percorsi strutturati per una presenza diretta stabile.

Lo strumento dell'Accordo di Programma tra sistema camerale regionale e Regione Emilia-Romagna costituirà il quadro privilegiato entro cui concepire e realizzare le diverse attività a sostegno della proiezione internazionale delle imprese ferraresi.

L'elemento caratterizzante dell'attività del 2011 sarà, tuttavia, la focalizzazione delle iniziative. Le singole attività saranno sempre più concepite e proposte come segmenti di progetti articolati di internazionalizzazione (non semplici episodi promozionali) e saranno concentrate su specifici Paesi nelle macro-aree target e su settori/comparti merceologici che più esprimono l'eccellenza ferrarese ed emiliano-romagnola nel mondo.

Saranno privilegiati quei percorsi articolati di attività promozionali con combinazioni variabili (mostre, degustazioni, corner espositivi, iniziative) da svilupparsi a latere delle più importanti missioni governative.

Tra le macro aree geografiche di interesse rientrano l'Asia con Cina, India e Giappone; l'Est Europa ed in particolare la Federazione Russa e i Nuovi Stati Indipendenti; il Nord America con Stati Uniti e Canada; l'America centro-meridionale con target Brasile e Messico; il Mediterraneo allargato con focus su Algeria e Libia.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Si tratta di Paesi che presentano grandi potenzialità di sviluppo del business per il sistema imprenditoriale ferrarese, sia per lo *scouting* di nuove opportunità di affari, sia per il consolidamento di posizioni già acquisite, sia per la ricerca di mercati di approvvigionamento. In alcuni di tali Paesi, la presenza della Camera di Commercio è, peraltro, già radicata attraverso gli uffici della Rete estera. Il presidio diretto dei mercati di interesse, attraverso uffici dedicati, costituisce un plus che consente di massimizzare, a vantaggio delle imprese, la qualità e l'efficacia delle iniziative promozionali.

Sempre allo scopo di favorire la proiezione estera delle imprese, nel corso del 2011, si consoliderà una nuova direttrice d'intervento: la formazione all'internazionalizzazione destinata alle PMI e ai soggetti intermediari che operano a supporto delle imprese. La Camera di Commercio intende qualificarsi come polo di riferimento in questo ambito e, pertanto, arricchirà l'offerta di servizi proponendo moduli formativi con impianto fortemente *business oriented*, ad alto contenuto specialistico ed innovativi sul piano della didattica. Si tratta di un progetto che parte in via sperimentale già a fine 2010 e che sarà istituzionalizzato nel corso del prossimo anno.

Dotare le imprese degli strumenti necessari per favorirne la proiezione internazionale, d'altra parte, significa anche prepararle ad affrontare il mercato globale con una formazione mirata e con informazioni approfondite sui mercati esteri con cui dovranno confrontarsi.

Sul fronte dell'informazione, in particolare, si promuoverà, presso il sistema delle imprese, la fruizione più ampia dell'*hub* informativo su temi di internazionalizzazione e si amplieranno le collaborazioni con partners editoriali italiani ed esteri.

Passando alla dimensione dell'attrattività del sistema ferrarese, si utilizzeranno gli strumenti del marketing territoriale per accrescere i flussi di risorse strategiche dall'estero: investitori, talenti, turisti. Accanto alla promozione dell'offerta delle eccellenze ferraresi – territorio, ospitalità ed accoglienza, arte e cultura, sistema fieristico – si opererà per intercettare ed influenzare la domanda estera. Nell'attuazione delle politiche per l'attrattività, sarà data priorità alla realizzazione di quelle iniziative progettuali riferite alle macro aree presidiate dall'Ente tramite i *desk* della rete estera delle Camere di Commercio.

Sul fronte dell'attrazione degli investimenti, l'obiettivo è quello di individuare aree economiche che non hanno ancora trovato in Ferrara la loro destinazione. Saranno privilegiate quelle aree economiche (Paesi o regioni) in cui si osserva uno sbilanciamento tra una forte attività economica italiana/emiliano-romagnola (sia in termini di commercializzazione di beni e servizi che di presenza di investimenti) ed un basso livello di reciprocità in ingresso verso Italia/Emilia-Romagna. La camera di Commercio lavorerà per incentivare la reciprocità, attuando iniziative volte all'attrazione di investimenti da tali aree, in ingresso verso Ferrara e l'Emilia Romagna.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Sarà intensificata, poi, l'attività volta ad attrarre talenti e professionalità qualificate. Saranno ricalibrati i meccanismi dell'attrattività partendo dalle reali esigenze del mondo imprenditoriale. Sarà avviata una preliminare analisi del contesto produttivo in cui si opera, segmentando le imprese secondo differenti parametri chiave: settore produttivo, grado di innovazione di prodotti e servizi, grado di internazionalizzazione, bacino economico e target, capacità di accoglienza di risorse umane qualificate. La mappatura definita costituirà un punto di partenza e una matrice d'azione trasversale alle diverse progettualità. Saranno sviluppati programmi di supporto al capitale umano, consolidando i meccanismi di integrazione di tali risorse nell'area, dal punto di vista culturale e professionale, sistematizzando l'azione di collaborazione con le associazioni di categoria, anche attraverso la costruzione di gruppi di lavoro tematici (per Paesi e settori chiave), e attivando occasioni di condivisione e valorizzazione dei risultati, attraverso la realizzazione di workshop tematici, incontri periodici, ecc...

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

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Il segmento di domanda turistica con le maggiori potenzialità di sviluppo è quello del **turismo culturale** a Ferrara, a Cento, a Comacchio e in altri comuni della provincia, un turismo collegato alle proposte in campo artistico e museale, architettonico e monumentale, per valorizzare aspetti come la tradizione e la storia delle rispettive città, le radici culturali, l'identità, fattori di attrazione realmente unici e capaci di contrastare l'omologazione di massa dell'offerta turistica. Il mondo si sta muovendo verso una "società della conoscenza" e questo, per il settore turistico, implica uno spazio di crescita enorme. Questa "società della conoscenza" ha un rilevante impatto a livello culturale, perché la persona, attraverso il viaggio e l'incontro con testimonianze del passato, ritrova quelle risorse esistenziali e motivazionali, di autocoscienza, di identità e appartenenza, che la scuola e i mass media non sono più in grado di trasmettere. Questo salto di qualità culturale oggi lo può sviluppare il turismo.

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

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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

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

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

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

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

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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

Per la Camera di Commercio la collaborazione con FerraraFiere sarà prioritaria: si pensi all'opportunità legata all'integrazione tra le reti estere - dell'ente Fiera e della Camera - di cui già si dispone. Occorrerà, in questa prospettiva, riprofilare il ruolo delle strutture già esistenti all'estero; prevedere piani di formazione ad hoc per quanti vi operano, perché agiscano sia da antenne capaci di captare e di segnalare le opportunità dei mercati locali, sia da venditori dell'intero sistema Ferrara.

Prorità 3 – Trasparenza e tutela del mercato

Come Ente “terzo” del mercato e come soggetto impegnato per lo sviluppo del sistema economico locale, la Camera di Commercio di Ferrara intende proseguire la strada avviata in questi anni in tema di trasparenza e tutela del mercato. Nell’ultimo anno, infatti, sono diventate ancor più attuali e chiare le richieste degli operatori: le imprese e i consumatori chiedono, attraverso l’ente camerale, di partecipare attivamente alla definizione di nuove regole, specialmente in settori strategici (come nel settore finanziario e in quello delle *public utilities*), di avere a disposizione nuovi strumenti di rilevazione dei prezzi che descrivano con precisione lo stato di salute del sistema economico e di essere informate in modo completo e chiaro sulle norme che disciplinano l’attività dei diversi settori produttivi.

Ecco la ragione per la quale l’Ente camerale sarà impegnato ad agire nel territorio per:

- interpretare e regolare il mercato, i suoi conflitti e le sue controversie;
- valorizzare il sistema di rilevazione dei prezzi come chiave interpretativa dell’andamento del mercato;
- promuovere una diffusa attività informativa/formativa che incentivi comportamenti corretti delle imprese.

Strumento essenziale per l’attuazione di questa *policy* sarà la Camera arbitrale, che proseguirà la sua attività di monitoraggio e analisi tecnico-scientifica, grazie alla quale potrà delineare nuovi interventi, avanzare proposte di modifica legislativa e diffondere buone pratiche in campo amministrativo ed economico.

L’attenzione al tema dei prezzi - e della valorizzazione degli stessi in chiave interpretativa dell’andamento del mercato - sarà, nel 2011, estesa sempre a più settori. Diversi saranno i progetti volti ad offrire al mercato nuovi e più aggiornati strumenti di rilevazione prezzi, che tengano conto delle novità legislative e delle nuove dinamiche del mercato. Sarà avviato, ad esempio, un nuovo adeguamento del “Listino delle Opere Edili della provincia di Ferrara”. Dal 1° Luglio 2009, infatti, sono entrate in vigore le “Nuove norme tecniche per le costruzioni”, che diventano obbligatorie per tutte le opere edili, in anticipo di un anno rispetto al termine stabilito. Tali norme introducono molte novità nell’ambito delle costruzioni civili e industriali, interessando tra l’altro i materiali e i prodotti per uso strutturale. Si vuole, pertanto, adeguare il prezzario esistente alla luce delle nuove normative e delle nuove esigenze informative di mercato, fornendo ad imprese e ai professionisti uno strumento più attuale e completo. Nel progetto di revisione saranno pienamente coinvolte tutte le associazioni di categoria che già partecipano alla Commissione, altri organismi tecnici di settore e diversi professionisti.

Inoltre, per offrire al sistema economico ferrarese e all’opinione pubblica nuovi strumenti interpretativi dell’andamento dei prezzi, sarà definito e implementato un set di tabelle, analisi economico-statistiche e indici finalizzati a rappresentare e comparare a livello nazionale e internazionale la dinamica dei prezzi (all’origine, alla produzione, all’ingrosso, al consumo) di alcuni dei principali settori, filiere produttive, prodotti.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Promuovere un mercato trasparente e sano significa anche, per la Camera di Commercio, contribuire a divulgare la cultura della correttezza, incentivando nelle imprese l'adozione di comportamenti corretti. Centrale, per raggiungere questo obiettivo, sarà il ruolo che l'Ente svolgerà nell'attuazione del progetto pluriennale di vigilanza nazionale, esito di un Protocollo sottoscritto tra Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico. Tale progetto vedrà tutte le Camere di Commercio impegnate nel rinnovamento dell'attività di vigilanza, al fine di renderla più utile per i consumatori e le imprese. La Camera di Commercio di Ferrara intende partecipare al progetto promuovendo, accanto alla formalizzazione di nuove procedure condivise a livello nazionale, un'intensa attività di studio della normativa, volta a proporre, d'intesa con le associazioni di categoria e con gli altri organismi competenti, la razionalizzazione delle leggi vigenti e la promozione di campagne informative chiare, aggiornate e uniformi.

L'attività informativa costituirà infatti una priorità della Camera anche nel prossimo anno: insieme alle ispezioni tradizionalmente svolte, la Camera di Commercio si impegna a facilitare la comprensione dell'articolato quadro legislativo che disciplina l'attività delle imprese. Nel 2011, in particolare, l'informazione si concentrerà su alcune tipologie di prodotti e/o servizi che hanno ampia diffusione e grande impatto nel mercato e sui consumatori: è il caso, ad esempio, del settore tessile e di quello dei dispositivi di protezione individuali, già oggetto del piano di vigilanza congiunto a livello nazionale. Inoltre, in considerazione dell'importanza crescente di una corretta gestione dei rifiuti da parte di imprese e consumatori, continuerà la formazione/informazione (rivolta a imprese produttrici di rifiuti, operatori del settore, organi di controllo e singoli cittadini) riguardante le procedure previste da Sistri.

Presupposto indispensabile per garantire l'avvio di progettualità dal significativo impatto sul territorio è senza dubbio il continuo impegno, sul fronte dei processi interni, per semplificare, migliorare e innovare le procedure e i servizi offerti. Per raggiungere questo obiettivo, nel prossimo anno si lavorerà, da un lato, ad una sempre più ampia telematizzazione dei servizi e, dall'altro, ad una razionalizzazione delle procedure vigenti.

Diversi i progetti volti ad incrementare la digitalizzazione dei servizi, realizzati anche con il supporto di Infocamere:

- sarà possibile, per il cittadino che abbia ricevuto un verbale sanzionatorio dalla Camera di Commercio di Ferrara, inviare *on-line* i propri scritti difensivi attraverso il "Portale camerale". Questa nuova procedura consentirà di ridurre i tempi per l'istruttoria e le spese a carico degli utenti – come i costi postali – e di guidare l'utente nella stesura delle memorie stesse;
- attraverso i progetti "Ordinanze on-line" e "Concorsi a premio online" infine, saranno completamente digitalizzati i procedimenti di emissione delle ordinanze e di gestione dei concorsi a premio.

Proseguiranno, infine, le attività dei gruppi di lavoro avviati nel 2010 con l'intento di promuovere il coordinamento nel sistema camerale e con altre Pubbliche amministrazioni per garantire univocità ai servizi sul territorio. E' il caso, ad esempio, del Tavolo di Lavoro sulle problematiche relative al SUAP.

Prorità 4 – Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa

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

La Camera di Commercio ha sempre assegnato grande importanza a questo ambito d'azione, focalizzando impegno e risorse sull'intera filiera formazione – imprenditorialità – lavoro. Anche per il 2011 si proseguirà lungo tale percorso, consolidando ovvero innovando iniziative e servizi, in collaborazione con il Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile e le associazioni di categoria.

Saranno tre le principali linee di sviluppo dell'attività dell'Ente per il 2011:

- il sostegno all'imprenditorialità;
- la formazione continua e lo sviluppo delle competenze;
- la valorizzazione e l'orientamento del capitale umano.

Primo obiettivo della Camera di Commercio sarà quello di contribuire alla creazione di nuove imprese sul territorio ferrarese, agendo anche per indirizzare opportunamente la domanda di nuova imprenditorialità che sta emergendo in questo momento di crisi. Attraverso il servizio Promozione e sviluppo continuerà ad essere erogata la tradizionale attività di prima assistenza, accoglienza e formazione destinata ad aspiranti imprenditori. Particolare attenzione sarà dedicata alle imprese in fase di *start-up*, all'imprenditorialità immigrata e a quella femminile.

Il secondo obiettivo riguarda il supporto ad imprese già attive ed è volto ad incentivare l'investimento in formazione continua. Il costante aggiornamento delle risorse già impegnate in azienda è una leva che sostiene la posizione competitiva dell'impresa, evita l'impoverimento delle eccellenze locali e si rivela anche una valida politica a sostegno.

Gli interventi in questo ambito riguarderanno prevalentemente la qualificazione e l'innalzamento delle competenze dei dipendenti delle PMI. La stretta collaborazione con le associazioni imprenditoriali, che efficacemente sono in grado di rilevare le specifiche esigenze settoriali, consentirà di supportare i percorsi formativi sulle effettive e specifiche esigenze delle imprese.

Sul tema della formazione destinata agli imprenditori, nel solco della positiva esperienza già maturata, saranno organizzati e proposti degli incontri serali, con focus su tematiche di attualità. Cicli di seminari saranno organizzati, nello specifico, per orientare le piccole imprese ad uscire dalla crisi.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

Un'interessante sperimentazione riguarderà la promozione della cultura dell'imprenditorialità presso le Pubbliche amministrazioni, con il proposito di stimolare le strutture pubbliche a riqualificare le proprie azioni secondo stili e approcci imprenditoriali, così da creare condizioni ambientali favorevoli all'attività d'impresa.

Come terzo obiettivo, allo scopo di svolgere efficacemente una funzione di valorizzazione e orientamento del capitale umano, la Camera di Commercio si propone di sviluppare adeguate iniziative a supporto dei giovani e della loro formazione, continuando a svolgere la funzione di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro. Ed inoltre, per contribuire a fluidificare le dinamiche d'incontro tra domanda e offerta di formazione e lavoro, continuerà ad essere cruciale il presidio del rapporto tra scuola e mondo d'impresa. Saranno consolidati i "Laboratori territoriali permanenti" per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro che valorizzeranno sia l'esperienza del sistema camerale in materia di alternanza scuola – lavoro sia il ruolo da esso acquisito con il sistema informativo *Excelsior*.

Nel 2011 si procederà, inoltre, con la consueta attività volta a monitorare e comprendere le dinamiche occupazionali locali. Il proposito è duplice: individuare i fabbisogni professionali del tessuto produttivo provinciale e regionale e delineare canali di accesso al mercato del lavoro per i neo-laureati, in particolare quelli detentori di *know how* strategico per la competitività delle imprese.

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

Prorità 5 – Infrastrutture e sviluppo del territorio

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

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

Nel 2011, l'Ente camerale punterà a sviluppare una coerente politica dello sviluppo infrastrutturale, agendo come soggetto facilitatore in interventi diretti sia in riferimento alle infrastrutture fisiche, sia in riferimento alle infrastrutture immateriali (favorendo, per esempio, l'utilizzo della banda larga da parte delle imprese). Si caratterizzerà, inoltre, come attore importante nel campo della sostenibilità ambientale, svolgendo soprattutto un' incisiva azione di sensibilizzazione.

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

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

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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

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

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

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

Per la Camera di Commercio di Ferrara promuovere il territorio e i suoi fattori di sviluppo significa anche valorizzare le infrastrutture culturali presenti e accompagnare l'avvio di nuove progettualità. L'Ente camerale, infatti, ritiene essenziale promuovere la cultura come elemento di competitività del territorio, non solo in quanto fattore di attrazione di flussi ma anche per il ruolo che essa può svolgere quale elemento di stimolo a processi di innovazione e trasformazione urbana. Diverse sono le linee d'azione previste per il 2011, alle quali la Camera lavorerà coinvolgendo tutte le maggiori istituzioni culturali del territorio e organizzando con esse incontri periodici di approfondimento.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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

Prorità 6 – Analisi e conoscenza del sistema economico locale

La crisi finanziaria e reale in corso ha posto una volta di più l'accento sulla necessità di monitorare con continuità e crescente attenzione l'evolversi dello scenario economico, per analizzarne e interpretarne le dinamiche e cogliere tempestivamente i fenomeni emergenti. Questa evidenza porterà la Camera a impegnarsi ulteriormente per accrescere e approfondire le proprie conoscenze sul sistema economico locale, ampliando e affinando gli strumenti di osservazione e analisi per disporre di dati sempre puntuali e aggiornati.

In tale ottica, verrà messo a punto un sistema di monitoraggio che, attraverso la creazione di un *panel* di indicatori statistici e rilevazioni periodiche presso le imprese, produrrà un flusso regolare e sistematico di dati e informazioni sull'andamento delle principali variabili socio-economiche e sul sistema imprenditoriale. Tale strumento consentirà di avere indicazioni chiare e tempestive sullo stato di salute dell'economia ferrarese, contribuendo a indirizzare in maniera più efficace l'azione dell'Ente e a rafforzarne il ruolo quale autorevole punto di osservazione e conoscenza sul sistema produttivo locale.

A questo obiettivo è rivolta anche l'operazione di ampliamento e consolidamento del patrimonio di informazioni relative alle imprese in possesso dell'Ente, che verrà realizzata sia portando avanti il lavoro di integrazione e sistematizzazione delle banche dati interne avviato nel 2010, sia attivando una rete di collaborazioni finalizzata allo scambio di informazioni con altri soggetti detentori di dati complementari a quelli camerali (addetti, avviamenti, fatturato, ecc.), di portata generale o riguardanti specifiche tipologie di imprese (per esempio quelle del settore turistico). I flussi di dati generati da queste operazioni andranno così ad alimentare una nuova piattaforma informativa sulle aziende costruita a partire dall'archivio del Registro delle imprese, anche grazie al prezioso supporto di Infocamere.

Parallelamente si lavorerà alla valorizzazione di tale patrimonio informativo, non solo tramite la fornitura di dati su richiesta e l'elaborazione di analisi ad hoc, ma anche attraverso lo sviluppo di un vero e proprio filone di ricerca. Dopo la positiva esperienza effettuata con lo studio sulle cause di cessazione delle imprese, si amplierà infatti la collaborazione con l'Università nella realizzazione di indagini su specifici aspetti del sistema imprenditoriale basate sull'utilizzo delle fonti informative camerali. Sulla scorta dei risultati raggiunti, si prevede di avviare un nuovo ciclo di approfondimenti sulle relazioni all'interno dell'impresa (patti parasociali) e tra imprese (gruppi), con una focalizzazione sui settori interessati dalle liberalizzazioni.

È solo uno degli assi su cui si svilupperà la collaborazione con il mondo accademico e scientifico ferrarese, che si innoverà sia dal punto di vista dell'approccio, improntato a favorire il più ampio confronto e dibattito all'interno e all'esterno dell'Ente, sia dal punto di vista dei contenuti dell'attività di ricerca, che dovranno essere sempre più coerenti con le esigenze di lettura e analisi dell'attualità economica.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

In tale ottica continueranno ad essere monitorati gli effetti sociali della crisi, con l'obiettivo di capire se e quali cambiamenti essa produrrà sugli attuali assetti; in secondo luogo si approfondiranno alcuni argomenti di cui la stessa crisi ha evidenziato la rilevanza, come il complesso rapporto tra banca e impresa e il tema più ampio dell'etica negli affari.

Accanto al consolidamento dei rapporti con i partner storici, il 2011 vedrà l'Ente camerale impegnato, attraverso il suo Servizio Studi, ad ampliare e rafforzare la propria rete di relazioni, non solo mediante la ricerca di nuovi interlocutori, a partire dagli uffici studi delle organizzazioni e delle istituzioni presenti sul territorio, ma anche attraverso la partecipazione a network di ricerca che operano a livello nazionale e internazionale su temi strategici per lo sviluppo della provincia di Ferrara, quali l'innovazione e la creatività.

Questo paziente lavoro di *networking* va nella direzione indicata nel programma pluriennale di fare della Camera un punto di riferimento intellettuale e materiale nel panorama economico-istituzionale locale; un interlocutore credibile che sappia essere al tempo stesso stimolo, fonte di aggregazione e traino anche per gli altri soggetti attivi sul territorio. A ciò contribuirà anche lo sviluppo de "La Pianura", attraverso cui la Camera intende dotarsi di una serie di strumenti di comunicazione e informazione scientifico-istituzionale, in grado di valorizzare sia gli esiti dell'attività di studio e ricerca, sia la propria capacità d'azione come singola istituzione e come parte di un più ampio sistema di governance, dando voce alla rete intellettuale che gravita attorno a essa. Si tratta di creare degli spazi "virtuali" di riflessione, studio e confronto a tutti i livelli (istituzionale, politico, scientifico, ecc.), che possano dare voce ai dibattiti e agli studi su cui si poggia l'azione dell'Ente.

Da ultimo va sottolineato che l'attività di analisi e ricerca, svolta anche attraverso gli Osservatori camerali, consentirà non solo di mettere a disposizione delle imprese e della collettività informazioni, riflessioni e approfondimenti destinati ad accrescere le conoscenze sul sistema economico ferrarese, ma anche di supportare l'elaborazione delle linee strategiche dell'Ente nonché la loro definizione in programmi d'intervento. Ciò comporterà, da un lato, uno sforzo aggiuntivo di ascolto nei confronti della struttura e degli interlocutori esterni – in primis il mondo associativo – per intercettare al meglio le esigenze di approfondimento che via via emergono nei diversi ambiti di *policy*, dall'altro, lo sviluppo di una nuova capacità di sintesi e decodifica degli stimoli provenienti dal mondo accademico e scientifico nonché dall'osservazione diretta della realtà economica, e di loro traduzione in linee d'intervento e idee progettuali innovative sfidanti.

Prorità 7 – Pubblica amministrazione per le imprese

Pilastro dell'architettura camerale è il Registro delle imprese, che con la sua attività anagrafica e certificativa è il principale strumento di misurazione della capacità dell'ente di offrire all'utenza servizi di qualità in tempi rapidi e con procedure semplificate.

Queste parole racchiudono uno degli obiettivi prioritari che la Camera di Commercio di Ferrara si è data nell'ambito del Programma pluriennale. L'obiettivo al termine del quinquennio è erogare servizi in tempo reale, dove per tempo reale si intende la gestione delle pratiche telematiche nelle 24 ore.

A tal fine, in continuità con il 2010, sarà implementato il sistema di verifica "intelligente" delle pratiche telematiche. *Quality check* effettua un controllo delle pratiche in entrata ed evidenzia eventuali errori di caricamento. In caso di pratiche che non hanno un caricamento complesso, esse vengono parzialmente caricate automaticamente. Il sistema, tra l'altro, consente di evidenziare le principali tipologie di errori commessi dagli utenti, permettendo quindi alla Camera di predisporre una formazione mirata all'utenza per evitare gli errori più ricorrenti.

Per alcuni ritardi legislativi, è rimandata al 2011 la messa a regime della comunicazione unica (con una singola comunicazione al Registro delle imprese si assolvono tutti gli adempimenti fiscali, previdenziali e assicurativi necessari per aprire un'impresa) che contribuirà a un avvicinamento al tempo reale e alla semplificazione degli adempimenti. Il Registro delle imprese continuerà a impegnarsi in un'attività propedeutica per garantire piena operatività al sistema. A tal proposito, per la gestione del servizio e la diffusione di informazioni all'utenza, saranno predisposte delle convenzioni con diverse associazioni di categoria che diventeranno a tutti gli effetti partner dell'attività amministrativa del Registro delle imprese.

Il forte impulso verso la telematizzazione dei processi renderà necessario un ripensamento della funzione degli sportelli che dovranno essere destinati allo svolgimento di un'attività informativa verso l'utenza, supportandola nella compilazione delle pratiche, nel rispetto comunque della titolarità della compilazione che rimane dell'utente.

Proseguirà per il 2011 il progetto di interconnessione dei database delle singole amministrazioni; in questo caso si tratterà della condivisione dei dati con l'INPS e l'INAIL con le quali saranno sottoscritte apposite convenzioni. Il progetto permetterà, dunque, di mettere in rete i vari archivi, il che darà la possibilità alla Camera di avere ulteriori informazioni sul sistema produttivo (ad es. numero di addetti, ricorso alla cassa integrazione, ecc...) che andranno ad arricchire il patrimonio informativo già disposizione dell'Ente. Le banche dati del Registro delle imprese continueranno, inoltre, ad essere oggetto di un processo di miglioramento mediante l'individuazione di diverse tipologie di anomalie in esse contenute e la messa in atto di successive azioni di normalizzazione.

Prorità trasversale 1 – Comunicazione

Impegnate a rispondere alle sfide poste dalla crisi, le imprese chiedono alle istituzioni di mettere a punto, insieme ad efficaci interventi di sostegno al sistema economico, nuove modalità comunicative che garantiscano trasparenza sulle attività, puntuale informazione sulle modalità di accesso ai servizi e chiarezza rispetto ai nuovi scenari con cui le imprese stesse devono confrontarsi. Esprimono, cioè, bisogno di certezza e chiedono alle istituzioni informazioni e risposte concrete, comunicate in modo diretto e puntuale.

Presupposto indispensabile per una comunicazione efficace è il potenziamento del legame fra l'ente e i suoi *stakeholder*, che sarà promosso nel 2011 attraverso il rinnovamento di alcuni strumenti di contatto diretto con il mondo delle imprese.

In primo luogo, ad esempio, nel prossimo anno sarà pienamente visibile l'esito di un intenso lavoro di ripensamento del portale camerale – attualmente in corso – che sta innovando e migliorando la grafica, l'architettura e la modalità di interazione tra le informazioni disponibili.

Anche la newsletter, tradizionale canale di comunicazione diretta con le imprese, sarà oggetto di un significativo rinnovamento: l'avvio di un'unica newsletter (eccetto che per target estremamente specializzati) consentirà un maggior coordinamento e una più accurata supervisione sui contenuti offerti alle imprese.

Altrettanto prioritario sarà l'obiettivo di assicurare all'utenza un efficace sistema di informazione sui servizi e sulle iniziative della Camera di Commercio per raggiungere il quale si lavorerà, da una parte, pianificando azioni comunicative più mirate, e, dall'altra, semplificando l'accesso alle informazioni riguardanti le attività e i servizi offerti dalla Camera di Commercio. Essenziale, a questo proposito, sarà il contributo delle associazioni di categoria, insieme alle quali l'Ente camerale studierà le modalità più efficaci per comunicare alle imprese tutte le opportunità disponibili.

In concreto, nell'ottica di pianificare azioni comunicative in modo più mirato saranno potenziate le uscite e le pubblicità sui media specializzati e sulle riviste di settore, attraverso l'intensificazione dei rapporti con giornalisti e con operatori di editoria specialistica. In parallelo, saranno promosse indagini finalizzate a conoscere il tipo di fruizione mediatica dei diversi *stakeholder*, così da concentrare le campagne comunicative e l'investimento in pubblicità sui media più facilmente accessibili ai destinatari. Nel 2011, in particolare, sarà realizzata, attraverso stampa, radio e TV locali una campagna comunicativa ampia sui principali servizi dell'Ente, attraverso la quale sarà presentata anche la nuova Carta dei Servizi. Tale campagna vedrà anche l'impiego di uno spot promozionale della Camera di Commercio di Ferrara.

Potenziare l'efficacia della comunicazione di servizio, d'altro lato, significa anche, per la Camera di Commercio, semplificare l'accesso alle informazioni. Questo è il motivo per il quale l'Ente camerale, come già accennato, sta lavorando all'implementazione di nuovi strumenti che presentino i contenuti del portale camerale in un modo più fruibile e chiaro.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

In parallelo, sarà potenziata la sezione del portale "Servizi On-line", per facilitare l'interazione tra utente e Camera di Commercio:

- nella home page camerale sarà prevista una sezione dedicata ai Servizi Digitali, che fornirà informazioni sui servizi disponibili e ne consentirà l'accesso diretto;
- sarà possibile accedere a tali servizi con l'impiego della CNS, uno strumento che consente all'utente titolare di identificarsi in modo univoco con le amministrazioni, assicurando l'autenticità delle informazioni scambiate e la possibilità di utilizzare la firma digitale;
- sarà dato avvio ad uno studio di fattibilità (inizialmente su un'unità organizzativa dell'Ente) per la realizzazione di una nuova soluzione informatica che consenta all'utenza di ricercare, attraverso un'interfaccia web, la propria pratica e di ottenere informazioni in merito allo stato di avanzamento e alla motivazione di eventuali sospensioni.

Per favorire, infine, la valorizzazione del patrimonio storico documentale di cui la Camera di Commercio dispone, sarà inoltre prevista una sezione del portale camerale dalla quale sarà possibile consultare gli inventari dell'archivio storico dell'ente, prenotare documenti da consultare ed, eventualmente, richiederne la trasmissione digitale.

Parallelamente al potenziamento della comunicazione digitale, centrale sarà la capacità della Camera di studiare modalità di contatto con le imprese più personalizzate e vicine alle diverse esigenze del territorio. In quest'ottica, sarà essenziale l'opera di razionalizzazione, a fini comunicativi, dei diversi contatti dell'Ente – raccolti sia in via telematica che presso la sede decentrata. Sul fronte interno, proseguirà l'impegno nella diffusione, presso i dipendenti camerale, di una comune cultura di comunicazione, con l'intento di promuovere il brand dell'Ente in modo unitario.

Il 2011, infine, vedrà gli effetti di un progetto di riorganizzazione di alcuni servizi preposti alla comunicazione diretta con l'utenza: la maggior sinergia tra l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e il *Contact Center* e il potenziamento di quest'ultima struttura, consentirà di offrire livelli di servizio sempre più elevati sia in termini di accuratezza dell'informazione fornita (gestita in modo unitario dall'URP, anche attraverso l'impiego di un nuovo sistema informatico per la pubblicazione delle informazioni) sia riguardo ai tempi di attesa telefonica per l'utenza.

Prorità trasversale 2 – Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa

La Camera di Commercio di Ferrara è da tempo attenta alle performance della propria attività e all'impatto effettivo della sua politica sulla comunità delle imprese e ha elaborato negli anni utili strumenti in questo senso. Il 2011 rappresenterà un'importante tappa di questo percorso culturale e organizzativo che ha anticipato temi cari al recente dibattito pubblico e ripresi dal cosiddetto "decreto Brunetta".

L'attuale congiuntura e le aspettative sempre più alte dell'utenza hanno accelerato questo processo spingendo verso la sistematizzazione dei meccanismi e delle metodologie sviluppati in questi anni. Due le direttrici fondamentali per il 2011, la prima orizzontale attraverso le diverse attività e aspetti della Camera di Commercio e mira a creare maggiore sinergia al suo interno, la seconda, verticale, rafforza la connessione fra le *policy* e l'attività ordinaria tramite l'evoluzione di un sistema meritocratico più strettamente legato con la strategia dell'Ente.

Denominatore comune delle due linee d'azione è il radicarsi della metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) che prevede appunto il collegamento e il monitoraggio di tutti quegli elementi (organizzativi, finanziari, di capitale umano) necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Grazie a tale processo di progressiva armonizzazione, sarà possibile la messa a regime e l'estensione a tutta la realtà camerale del "Cruscotto direzionale", una piattaforma on-line che fornirà agli Amministratori e ai manager camerale dati aggiornati e sintetici sull'andamento dei costi, della strategia e dell'attività ordinaria. Motore del cruscotto sarà una attività di ricognizione e integrazione dei dati, per restituirli ai responsabili con valore aggiunto utile alla pianificazione dell'attività e dei progetti innovativi. In questo modo sarà facilitato il conseguimento degli obiettivi delle *policy* di riferimento.

Relativamente alla integrazione fra strategia e risorse umane, verrà consolidato il sistema di valutazione del personale, avviato già a partire dal 2008, che prevederà ancor di più un collegamento a cascata fra gli obiettivi attribuiti ai dirigenti e la valutazione del personale non dirigente. Per condividere le logiche e garantire la piena comprensione dei nuovi meccanismi che integrano la pianificazione strategica con la valutazione delle performance, verrà realizzata una significativa attività di accompagnamento/formazione a tutto il personale.

L'azione della Camera di Commercio di Ferrara, che ha già, dunque, intrapreso una strada meritocratica, consisterà essenzialmente in un lavoro di raccordo fra quanto verrà previsto dal legislatore e gli strumenti e metodi sviluppati autonomamente.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

Nel 2011 verranno poi consolidate linee di azione di medio periodo già in fase di consolidamento. La prima riguarda la qualità del servizio e la centralità dell'utenza. In tal senso, proseguirà, a cura del Servizio Progetti speciali, l'indagine annuale di *Customer satisfaction* sulle aree di linea della Camera di Commercio, grazie alla quale sarà possibile individuare i punti di attenzione, definire i piani di intervento e realizzare incontri con la comunità di riferimento (imprese, professionisti, associazioni di categoria, altre Pubbliche amministrazioni) per condividere i risultati, le azioni di miglioramento e raccogliere i loro suggerimenti.

Nella stessa ottica, proseguirà il percorso di miglioramento continuo dei processi, mediante la realizzazione di specifici interventi stimati in 1/2 per ciascuna area camerale. Sarà inoltre pubblicata e diffusa la Carta dei servizi che diventerà un impegno con gli interlocutori dell'Ente.

In tema di accessibilità del servizio si intende procedere ad un'analisi sulle politiche d'apertura degli sportelli camerali e alla preparazione di una proposta di armonizzazione qualora si riscontrassero dei margini di miglioramento.

Si conferma la spinta verso la digitalizzazione sia nei processi interni sia nei rapporti con l'utenza attraverso il consolidamento del progetto strategico "Camera digitale", avviato da qualche anno e che ha già portato a compimento la digitalizzazione di alcuni processi base.

Al fine di favorire un miglior flusso delle informazioni all'interno dell'Ente, nel 2011 saranno aggiornate le linee guida sulla comunicazione interna partendo da una mappatura dei sistemi attualmente in uso, per giungere nel medio periodo a un sistema di comunicazione integrato con l'ausilio di una nuova intranet.

La centralità della persona rimane un tema portante nella politica dell'Ente perché è impossibile raggiungere gli obiettivi prefissati senza persone capaci. Il piano formativo 2011 si rivolgerà soprattutto ai responsabili di Ufficio/Servizio, i quali parteciperanno a laboratori di alta formazione sui temi della managerialità e della *Balanced Scorecard*. Nell'impegno a ottimizzare le risorse umane disponibili, infine, sarà ampliata la mappatura delle competenze del personale per orientare i processi di selezione, valutazione, sviluppo e formazione dei dipendenti.

LINEA DI INTERVENTO ECONOMICO- FINANZIARIA

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

Per l'attività dell'area Risorse e Patrimonio, il 2011 sarà essenzialmente un anno dedicato alla razionalizzazione su almeno tre fronti.

Il primo, come già accennato, riguarderà la razionalizzazione del sistema camerale per quanto riguarda la leva di gestione economico amministrativa. Verranno, infatti, elaborate linee guida per sviluppare maggior sinergia all'interno della Camera di Commercio.

La seconda linea di intervento avrà come oggetto la razionalizzazione dei contributi agli organismi associativi partecipati, quali enti, associazioni e fondazioni. Si tratterà di attuare un aggiornamento della presenza della Camera elaborato in base alle attuali esigenze e priorità. Un processo importante sia per dare nuova linfa alle alleanze, sia per migliorare il nostro contributo alla qualità e allo sviluppo delle reti sociali e culturali del sistema Ferrara.

Terzo fronte sarà invece la razionalizzazione degli spazi. Le nuove competenze e funzioni attribuite alla Camera di Commercio hanno nel tempo disegnato una mappa degli uffici e dei luoghi di contatto con l'utenza complessa e non più funzionale all'attività svolta. Nel 2011 verranno ridisegnati gli spazi nell'ottica dell'ottimizzazione dell'uso degli stessi rendendo più facile e intuitiva l'accessibilità alla sede da parte degli utenti, liberando maggior spazio per i servizi e concentrando i luoghi di contatto con l'utenza in aree d'accesso ben definite.

La Camera di Commercio è sempre stata sensibile alla necessità di mobilitare una massa critica di risorse utili per un sostegno effettivo alla competitività del sistema delle imprese. Forte inoltre è stata anche l'esigenza di disporre di strumenti flessibili che potessero agire con estrema efficienza e tempestività per valorizzare e utilizzare il patrimonio mobiliare dell'Ente.

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 presso la sede 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, già realizzati, di riqualificazione e di restauro conservativo 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.

Relazione previsionale e programmatica 2011

con le imprese oltre la crisi

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

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