



Camera di Commercio
Ferrara

Allegato 1) alla deliberazione del Consiglio camerale n. 11 del 23 ottobre 2012

RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2013

Decreto del Presidente della Repubblica n. 254/2005

INDICE

Premessa	3
Guida alla lettura	5
Ferrara e le imprese	7

LINEE DI POLICY

Le strategie di intervento per il 2013	16
Alcuni focus	17
Gli otto punti a favore dell'economia del territorio	25
Innovazione per la competitività	27
Internazionalizzazione e marketing territoriale	30
Trasparenza e tutela del mercato	35
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	37
Infrastrutture e sviluppo del territorio	40
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	43
Pubblica amministrazione per le imprese	44

LINEE DI AZIONE TRASVERSALE

Comunicazione	47
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	49

Premessa

Il prossimo sarà un anno di passaggio nella vita della Camera di Commercio, in cui si assisterà, da un lato, alla chiusura del mandato consiliare e del ciclo di programmazione pluriennale 2009-2013, dall'altro al percorso di riordino istituzionale avviato dal Governo.

Questo momento di transizione, a cerniera tra passato e futuro, emerge in modo netto dalle pagine di questa relazione, in cui vengono descritti i progetti strategici per il 2013, che al tempo stesso costituiscono l'ultima declinazione del precedente Programma pluriennale e iniziano ad anticipare le azioni camerali del futuro prossimo.

Ancor più che in passato, soprattutto in questo **momento di difficoltà congiunturale**, la Camera di commercio di Ferrara intende **accompagnare le imprese nei loro percorsi di sviluppo**, in stretta collaborazione con il mondo associativo, principale interprete dei bisogni delle imprese, e con gli altri enti pubblici e privati del territorio.

Sul fronte esterno, si cercherà, dunque, di rispondere alle istanze delle imprese offrendo una pluralità di **servizi, sempre più integrati, personalizzati e di qualità**. Sul fronte interno, notevole attenzione sarà riservata ad un **impiego efficiente delle risorse economiche** e a **percorsi di apprendimento e crescita del personale** dell'Ente, affinché le professionalità rispondano in maniera sempre più adeguata alle nuove sfide da affrontare.

Uno sforzo particolare è stato profuso, nel 2012, nella definizione delle priorità d'azione dell'Ente, che sono state affrontate in maniera nuova e trasversale. Parallelamente alle **tradizionali policy**, si è deciso infatti di approfondire attraverso **focus specifici** alcuni temi di particolare rilevanza strategica per le imprese e il territorio ferrarese: **l'internazionalizzazione, l'innovazione, le reti d'impresa, i giovani ed il capitale umano**, la comunicazione e il nuovo sistema di **Business Relationship Management**.

Nell'attuale scenario, non uno dei più rassicuranti, la Camera di Commercio di Ferrara ritiene quanto mai prioritario sostenere con ulteriore slancio i processi di espansione all'estero delle imprese, anche alla luce del riordino complessivo degli enti del settore. Percorsi di internazionalizzazione possono aiutare le imprese ad uscire fuori dal momento di impasse che stanno vivendo, così come i processi di innovazione. A questo proposito, anche attraverso **l'Associazione per l'Innovazione**, particolari interventi saranno attuati in materia di innovazione, trasferimento tecnologico e credito, chiavi di volta per lo sviluppo economico.

Ulteriori focus riguarderanno i **diversi momenti di vita delle imprese**, dalla fase di **start-up** a quella di maggiore espansione attraverso l'**aggregazione in rete**. In questi anni segnati da particolari difficoltà sullo scenario economico, la voglia di fare impresa, anche di quei giovani che si sono conquistati spazi di mercato facendo leva sulle proprie competenze e passioni, ha rappresentato il segnale più evidente della vitalità del sistema produttivo provinciale. Per questo motivo, l'Ente continuerà a favorire non solo la nascita delle imprese, ma anche il loro consolidamento attraverso il ricorso a nuovi strumenti come le reti, in grado di far acquistare alle singole realtà imprenditoriali la forza necessaria per affermarsi sui mercati internazionali. Parallelamente alla *enterprise creation*, si sosterranno azioni mirate di **job creation**, non solo nell'ottica di crescita occupazionale ma anche come rafforzamento dei rapporti fra le aziende presenti sul territorio e il mondo della scuola.

Infine, gli ultimi due focus strategici per il 2013 riguarderanno l'efficientamento dei processi organizzativi interni. Specifiche iniziative saranno realizzate in materia di comunicazione, che si conferma prioritaria per accelerare lo sviluppo delle imprese grazie a flussi informativi trasparenti e soprattutto profilati. L'implementazione del nuovo sistema di **Business Relationship Management** andrà proprio in questa direzione, personalizzando e supportando l'accesso ai servizi da parte delle singole imprese. La Camera di Commercio promuoverà, inoltre, interventi mirati ad una sempre maggiore **semplificazione dell'azione amministrativa**, nella consapevolezza che l'eccesso di passaggi e formalizzazioni burocratiche rappresentino una delle maggiori cause frenanti lo sviluppo competitivo delle piccole e medie imprese sul territorio e, in un'ottica più ampia, del Paese nel suo complesso.

Le azioni previste nell'ambito di tali *focus* prevedranno un **approccio congiunto delle Aree e delle unità organizzative dell'Ente**, e costituiscono la risultante della pluralità di vedute ed intenti della dirigenza camerale emersi all'interno di gruppi di lavoro, organizzati nello scorso mese di settembre.

L'impostazione così definita sarà propedeutica a consolidare questo metodo di lavoro, che durante l'anno si svilupperà in modo sempre più integrato, nonché a **spianare, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il cammino in vista della più ampia programmazione pluriennale 2013-2017.**

Guida alla lettura

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

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

- una premessa sullo stato di attuazione del programma 2012, 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 2013:

- si inquadra in un'ottica di continuità con gli obiettivi strategici definiti con il preventivo 2012;
- attualizza le linee di indirizzo per l'anno 2013;
- precostituisce uno dei quadri di riferimento strategico per l'elaborazione del Programma pluriennale 2013/2017.

Anche per il 2013 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.

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

- **il grado di innovazione**, che determina la capacità di generare nuove conoscenze e di elaborare informazioni strategiche da diffondere nel tessuto socio-economico;

- **l'intensità delle relazioni**, che consente di rimanere costantemente agganciati a ciò che avviene nel mondo globale; **la flessibilità istituzionale**, che attiene alla disponibilità di mettere in pista processi decisionali veloci e coordinati, frutto della cooperazione tra ambito pubblico e privato, istituzioni, interessi, gruppi sociali.

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

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

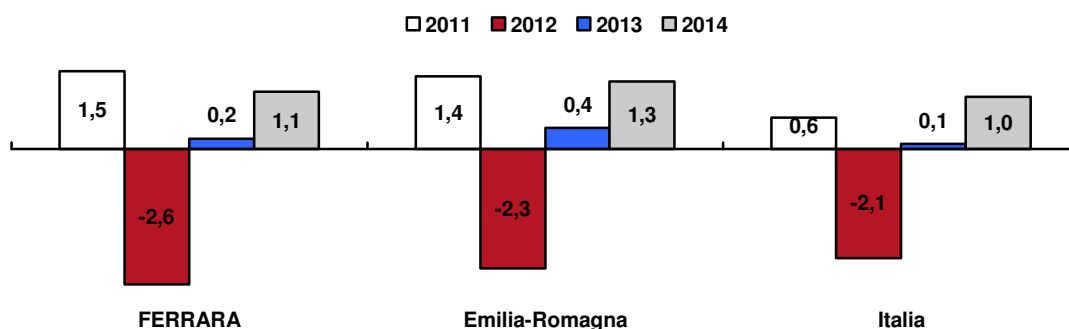
Ferrara e le imprese

L'incertezza dello scenario economico internazionale risulta ancora elevata. Le prospettive di medio termine sono strettamente connesse con gli sviluppi della crisi del debito sovrano e con i suoi effetti su fattori determinanti come sistema del credito, fiducia di famiglie e imprese e domanda proveniente dai partner europei.

La fase recessiva si sarebbe potuta estendere alla seconda parte del 2012 a ritmi più contenuti rispetto ai primi due trimestri, ma gli eventi sismici della primavera hanno compresso l'andamento economico regionale e provinciale.

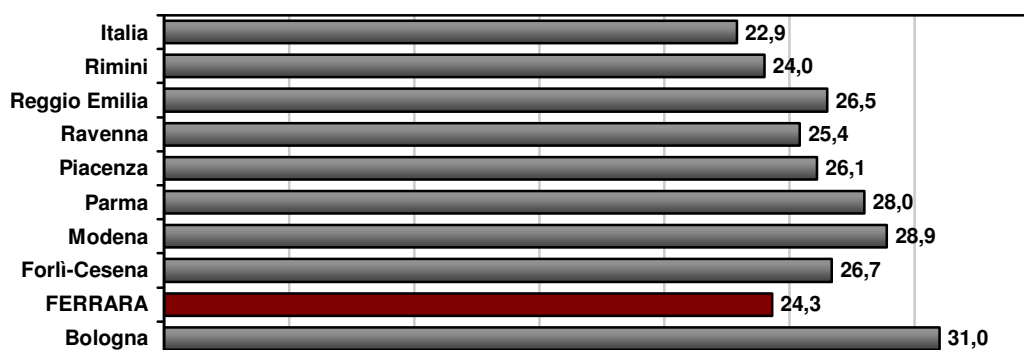
Se già prima dell'evento sismico, Prometeia prevedeva che la fase recessiva sarebbe proseguita fino al terzo trimestre dell'anno in corso, secondo le stime più recenti, nel secondo e terzo trimestre del 2012, si è accentuata la flessione congiunturale del Pil regionale e provinciale, a cui potrebbe seguire una ripresa sul finire dell'anno, favorita dall'attività di ricostruzione. In media, nel 2012 la riduzione del Pil regionale sarebbe pari al -2,3% e quella ferrarese del -2,6%.

Scenari e previsioni Prometeia, edizione settembre 2012



In un futuro ancora così incerto, la provincia di Ferrara, come del resto contesti territoriali più ampi, resta lontana da una ripresa e dovrà scontare i pesanti effetti del terremoto. In particolare la decrescita del valore aggiunto provinciale riguarderà tutti i settori economici, con variazioni più rilevanti per il comparto manifatturiero e le costruzioni. Sempre secondo le previsioni di Prometeia, solo nel 2013 si potranno registrare i primi segnali di ripresa, con diffuse lievi incrementi del valore aggiunto, con l'unica eccezione per il commercio.

Valore aggiunto 2012 a prezzi correnti per abitante, Istituto G. Tagliacarne



La stima del valore aggiunto provinciale pro capite relativo all'anno 2012 elaborata dall'Istituto Tagliacarne, Ferrara presenta quindi un valore di quasi 24,3 mila euro per abitante, maggiore in regione solo a quello di Rimini, ma superiore al dato medio nazionale.

Nonostante questa dinamica piuttosto lenta, il processo di consolidamento del tessuto imprenditoriale provinciale, inevitabilmente rallentato anche nel corso del 2012 dagli effetti che la crisi ha innescato anche in ambito locale, è proseguito in termini di sviluppo delle società di capitali, al quale si è associata una crescita del livello tecnologico e di knowledge. Interrottasi nel 2009 la crescita delle imprese nel settore manifatturiero ed in quello delle costruzioni, è tuttavia proseguito lo sviluppo di molte società, non tanto in termini dimensionali, quanto e soprattutto relazionali. Piccole e medie imprese che operano in filiera, attraverso una divisione delle attività, delle conoscenze, degli investimenti e dei rischi con le altre società che appartengono allo stesso sistema. E la componente relazionale, come viene sottolineato in numerosi studi, è proprio quella che maggiormente caratterizza la qualificazione di un sistema economico locale.

Riprendere nel 2013 la via di una più solida ripresa, dopo il lento recupero verificatosi nel corso degli ultimi due anni, richiederà, oltre al rafforzamento di questi processi relazionali, anche un impegno di riposizionamento competitivo delle imprese ferraresi, in qualunque settore di attività esse operino. Un impegno che passerà attraverso un loro rafforzamento patrimoniale ed un riequilibrio finanziario complessivo, da conseguire attraverso strategie "aggressive" nella ricerca di nuovi mercati, ma al contempo "difensive", alla rincorsa di una maggiore efficienza aziendale e di un migliore rapporto qualità/prezzo. Per questo sarà ancora una volta cruciale il ruolo del credito, perchè per favorire nuovi investimenti e rafforzare la ripresa dovrà proseguire il processo di allentamento della stretta selettiva, oltre che una normalizzazione nei canali diretti di finanziamento alle aziende della provincia che, pur tuttora in crisi di liquidità, sono peraltro solide ed efficienti.

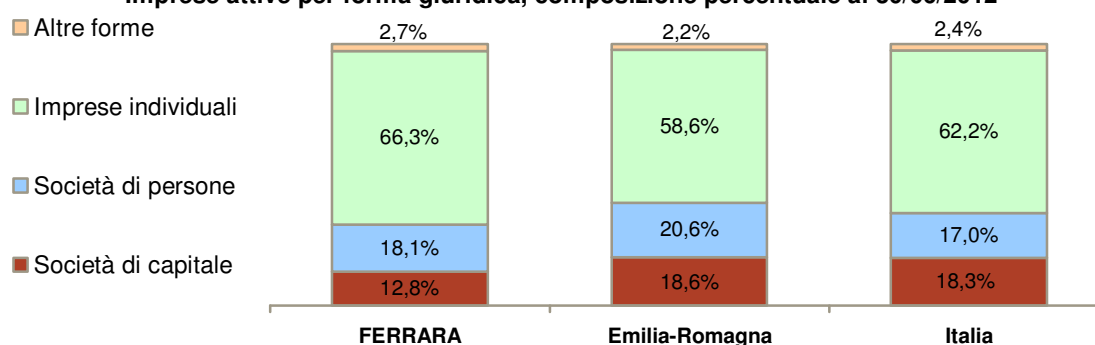
I dati sulla movimentazione anagrafica nel secondo trimestre 2012, anche depurati dall'andamento delle imprese agricole, mostrano una diminuzione, per quanto lieve, del tasso di natalità imprenditoriale rispetto all'anno precedente (purtroppo però anche per le imprese giovanili), cui si è accompagnato un leggero aumento delle cessazioni. Lo sviluppo più rilevante, poi, ancora una volta, lo si deve alle nuove società di capitali, mentre hanno fatto registrare un bilancio negativo le ditte

individuali, le "altre forme", cioè i consorzi e le cooperative, ma soprattutto le società di persone. In aumento risultano poi le unità locali, soprattutto quelle riferite ad imprese che hanno sedi fuori provincia.

Imprese e unità locali attive al 30 giugno

	2011	2012	Saldo	Var. %
Imprese attive	34.450	34.110	-340	-1,0%
Imprese senza AGRICOLTURA	27.152	27.004	-148	-0,5%
Unità locali	41.083	40.887	-196	-0,5%
Sedi	34.450	34.110	-340	-1,0%
Unità locali con sede in provincia	3.861	3.916	55	1,4%
Unità locali con sede fuori provincia	2.772	2.861	89	3,2%

Imprese attive per forma giuridica, composizione percentuale al 30/06/2012



FERRARA serie storica dei tassi trimestrali di iscrizione, cessazione(*) e crescita delle imprese nel II trimestre di ogni anno

ANNO	Iscrizioni	Cessazioni	Tasso di crescita
2003	1,66%	0,92%	0,74%
2004	1,84%	0,96%	0,88%
2005	1,77%	1,32%	0,46%
2006	1,52%	1,21%	0,30%
2007	1,80%	1,05%	0,75%
2008	1,62%	1,01%	0,61%
2009	1,51%	1,03%	0,48%
2010	1,76%	0,81%	0,95%
2011	1,62%	0,98%	0,65%
2012	1,54%	1,03%	0,51%

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

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

Le imprese attive presenti sul territorio ferrarese sono pari a 13 per ogni chilometro quadrato, contro le 19,4 in Emilia-Romagna e le 17,5 in Italia. Lo stesso settore manifatturiero provinciale, pur vantando la presenza di alcune grandi aziende leader di mercato sia in Italia che all'estero, risulta essenzialmente caratterizzato dalla prevalenza di unità locali di piccola dimensione. Si colgono tuttavia anche segnali di un processo di rafforzamento della compagine produttiva, come appunto la diffusione di forme organizzative più strutturate e manageriali, quali le società di

capitale, che negli ultimi anni, grazie ad un tasso di crescita elevato, stanno progressivamente aumentando il loro peso nell'ambito del sistema imprenditoriale della provincia, che comunque rimane ancora più basso rispetto agli altri ambiti di riferimento territoriale. Ad oggi ogni mille imprese attive, 128 sono società di capitale, quando solo cinque anni fa se ne contavano 100.

Si rafforza, intanto, pure il peso dell'imprenditoria straniera, anche in questo caso in termini strutturali per l'aumento delle forme societarie, mentre "tiene" a fatica l'imprenditoria "rosa". Preoccupante il calo tendenziale della imprenditoria giovanile, in una fase di difficoltà occupazionale come quella attuale. Raggiungono a fatica le 9 unità ogni 100 registrate, le imprese che si possono definire giovanili, vale dire l'insieme delle imprese in cui la partecipazione di persone "fino a 35 anni" risulta complessivamente superiore al 50%, mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite.

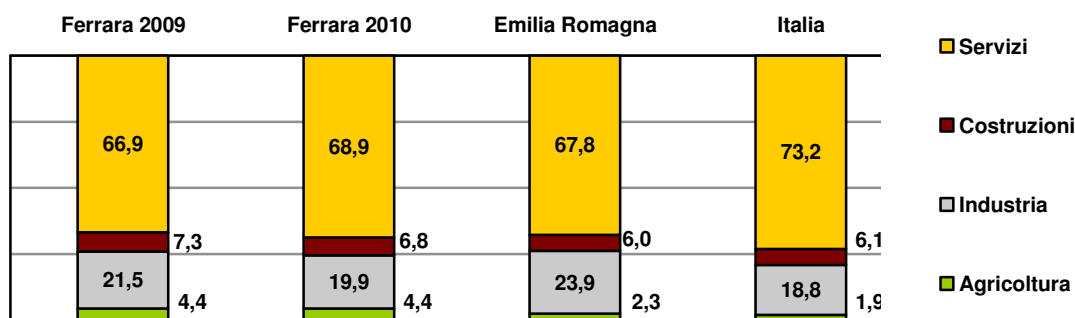
Tra le imprese individuali, i titolari con più di 70 anni sono più del doppio di quelli con meno di 30 anni, che risultano essere al 30 giugno circa 1.100 su un totale di oltre 22.600.

Dinamismo Tessuto Imprenditoriale al 2° trimestre 2012, Infocamere

Forma giuridica		Imprese registrate	Valori %	Variazioni % rispetto al 2° trimestre 2011
TOTALE	Femminile	7.994	21,4%	-0,3%
	Giovane	3.300	8,8%	-2,6%
	Straniera	2.429	6,5%	10,0%
	Totale	37.316	100,0%	-0,7%
Società di capitale	Femminile	854	15,2%	-0,4%
	Giovane	259	4,6%	0,0%
	Straniera	149	2,7%	20,2%
	Totale	5.604	100,0%	1,5%
Società di persone	Femminile	1.588	20,7%	-0,7%
	Giovane	433	5,6%	-7,7%
	Straniera	313	4,1%	10,2%
	Totale	7.664	100,0%	-2,4%
Imprese individuali	Femminile	5.449	23,8%	-0,3%
	Giovane	2.563	11,2%	-2,0%
	Straniera	1.930	8,4%	9,3%
	Totale	22.934	100,0%	-0,7%
Altre forme	Femminile	103	9,2%	4,0%
	Giovane	45	4,0%	0,0%
	Straniera	37	3,3%	5,7%
	Totale	1.114	100,0%	-0,1%

Il valore aggiunto complessivamente prodotto dall'economia ferrarese nel 2010 (ultimo dato disponibile, secondo le stime dell'istituto Tagliacarne) ammonterebbe a poco più di 9 miliardi di euro: l'agricoltura conferma un contributo del 4,4%, superiore al dato riferito all'Emilia-Romagna e quello italiano. In calo il peso percentuale di industria e costruzioni, a favore dei servizi.

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



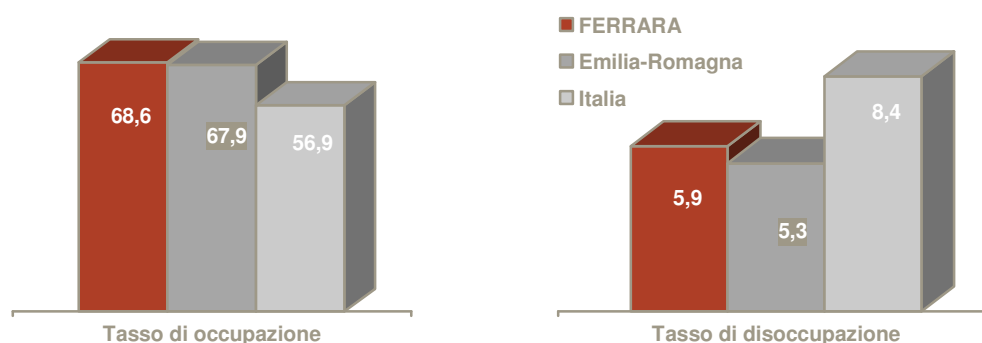
Ferrara e il lavoro

Nel 2011, in base alle più aggiornate rilevazioni Istat sulle forze di lavoro, il mercato ferrarese è costituito da 159 mila occupati, mentre la forza lavoro totale si attesta sulle 169 mila unità. Dopo le difficoltà rilevate nel corso del 2010, i dati più recenti "fotografano" un recupero dei principali indicatori: il numero dei disoccupati si è ridotto da 12mila a 10mila, corrispondenti ad un tasso provinciale di disoccupazione pari al 5,9% (5,3% in Emilia-Romagna, e 8,4% totale Italia).

Si tratta certamente di un processo collegato più all'andamento dell'economia della prima parte dell'anno, quando la congiuntura economica sembrava in ripresa, dinamica 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 nella parte superiore della apposita graduatoria nazionale crescente per tasso di disoccupazione, tra le province di Milano e Mantova - è la risultante di un tasso maschile pari al 4,0%, che però sale fino al 8,1%, prendendo in considerazione la sola componente femminile.

Per quanto riguarda invece il tasso di occupazione totale della provincia (15-64 anni), Ferrara sarebbe "posizionata" addirittura meglio: occupa infatti il 5° posto nella graduatoria nazionale, con un valore del 68,6% (grazie anche ad un aumento degli occupati, tornati ai valori del 2009), mentre il solo tasso di occupazione femminile è pari al 61,4%. Nella stessa graduatoria Ravenna e Bologna si collocano nei primi tre posti. Da segnalare inoltre una minore incidenza degli occupati indipendenti nell'ambito della provincia (sono il 23,5% del totale), sia rispetto alla regione Emilia-Romagna (24,5%) che all'Italia (24,9%).

Occupazione e disoccupazione - 2011



Occupazione (addetti totali)

	2010	2011	Variatz. 2011-2010
Ferrara	153.240	159.328	4,0%
Emilia-Romagna	1.935.564	1.967.248	1,6%
Italia	22.872.328	22.967.248	0,4%

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

In base ai dati di SMAIL – il Sistema informativo di Monitoraggio Annuale Imprese Lavoro della Camera di Commercio di Ferrara che raccoglie i dati statistici sulle imprese, sulle unità locali e sui relativi addetti della provincia di Ferrara e che integra i dati del Registro imprese con dati di fonte INPS – è possibile disporre di indicazioni particolarmente dettagliate, e quindi preziose, anche al livello territoriale inferiore a quello provinciale. SMAIL avverte piuttosto distintamente gli effetti della recessione che ha colpito pesantemente anche l'economia ferrarese, evidenziandone peraltro una dinamica più negativa sotto l'aspetto occupazionale che sotto quello della evoluzione imprenditoriale. Infatti, mentre lo stock delle unità locali ha mostrato una capacità di tenuta complessiva (+0,8% la variazione biennale 2011-2009), pur con un andamento differenziato tra i vari settori di attività, la dinamica occupazionale ha invece risentito di una diminuzione degli addetti alle unità locali, che è stata pari al -1,7%.

La svolta negativa è andata rallentando nel corso del 2011, dato che il calo degli addetti è risultato in termini percentuali del -0,6%. Viceversa, la consistenza imprenditoriale, sempre misurata in termini di unità locali e non di sedi impresa, tra dicembre 2010 e dicembre 2011, è calata solo dello 0,2%.

Per quanto riguarda 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 biennio considerato una sensibile flessione dei rispettivi addetti.

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

	Alto ferrarese	Medio ferrarese	Basso ferrarese	Capoluogo	Copparese	Costa	TOTALE	% sul totale
Anno 2011, dicembre								
Agricoltura	1.521	1.954	1.054	3.592	1.934	4.019	14.074	13,5%
Industria	7.289	2.064	1.770	9.511	4.527	2.552	27.713	26,6%
Costruzioni	1.579	1.040	347	4.135	811	1.586	9.498	9,1%

Commercio	3.111	1.822	599	10.277	1.402	3.282	20.493	19,7%
Terziario	4.037	2.271	787	18.925	2.158	4.313	32.491	31,2%
Totale	17.537	9.151	4.557	46.440	10.832	15.752	104.269	100,0

Percentuali sul totale provinciale

Agricoltura	1,5%	1,9%	1,0%	3,4%	1,9%	3,9%	13,5%
Industria	7,0%	2,0%	1,7%	9,1%	4,3%	2,4%	26,6%
Costruzioni	1,5%	1,0%	0,3%	4,0%	0,8%	1,5%	9,1%
Commercio	3,0%	1,7%	0,6%	9,9%	1,3%	3,1%	19,7%
Terziario	3,9%	2,2%	0,8%	18,2%	2,1%	4,1%	31,2%
Totale	16,8%	8,8%	4,4%	44,5%	10,4%	15,1%	100,0%

Variazioni 2011-2009 per macro settore (%)

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

Variazioni 2011-2010 per macro settore (%)

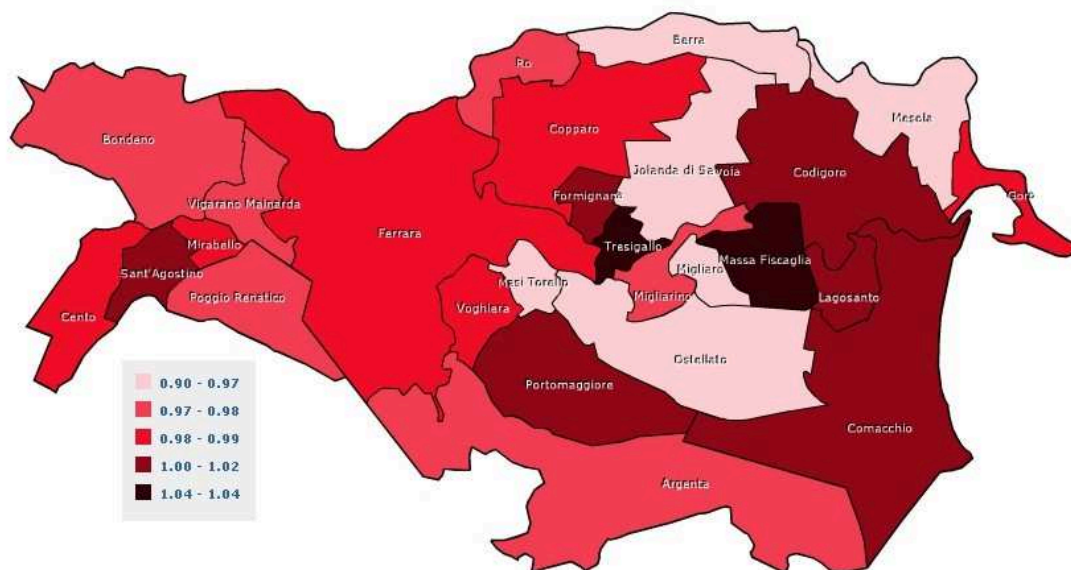
Agricoltura	-3,0%	-2,8%	-2,1%	1,3%	-0,9%	0,5%	-0,5%
Industria	-1,5%	2,0%	-2,4%	-3,0%	-1,5%	-4,1%	-2,1%
Costruzioni	-1,8%	-9,7%	-5,2%	-4,6%	-4,3%	-2,9%	-4,5%
Commercio	1,1%	-0,1%	1,5%	-1,0%	-1,3%	0,0%	-0,4%
Terziario	-0,8%	2,3%	-4,3%	1,4%	5,1%	3,7%	1,6%
Totale	-1,0%	-0,8%	-2,4%	-0,6%	-0,3%	0,1%	-0,6%

Se si fa invece riferimento ai dati degli ultimi dodici mesi a disposizione, si può notare come il comparto delle costruzioni sia quello che ha scontato il ridimensionamento più pesante dei propri livelli occupazionali (-4,5%), con una intensità che è cresciuta nel corso del 2011, mentre il settore manifatturiero ha rallentato la flessione.

A questi andamenti macro-settoriali negativi fa riscontro la buona tenuta occupazionale manifestata dal terziario, cioè dai servizi e dal commercio (con le uniche eccezioni per i territori dell'Alto e del Basso ferrarese), 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).

Variazioni positive vanno infine segnalate per l'occupazione nel settore agricolo, in alcune aree della provincia.

Addetti, rapporto dicembre 2011/ dicembre 2010 Banca dati SMAIL



Scendendo, infine, al livello di **dettaglio comunale**, solo tre comuni hanno registrato variazioni positive maggiori all'1% del numero di occupati nel 2011 rispetto all'anno precedente, e due di questi, *Lagosanto* e *Tresigallo*, lo hanno visto crescere anche rispetto al 2009.

Tra i comuni di maggiore dimensione, solo *Comacchio* presenta, seppur lievi, variazioni positive nel numero di addetti sia nel periodo 2009-2011 che nell'ultimo anno. Una tenuta occupazionale meno negativa rispetto all'arco del più ampio biennio si registra a *Copparo* e *Sant'Agostino*. Tra il 2010 e il 2011 mostrano invece un'accelerazione della dinamica di decrescita del numero di addetti, dopo la caduta registrata nel corso dell'anno precedente, realtà importanti come Cento, Ferrara, Poggiorenetico e Vigarano Mainarda, oltre ad alcuni comuni dell'area del Basso ferrarese.

Ferrara e i mercati esteri

Nel corso degli ultimi anni il settore manifatturiero ferrarese ha registrato un processo di crescente apertura ai mercati esteri, conseguente anche ad una maggiore diversificazione merceologica e territoriale, colmando in tal senso parte del ritardo accumulato nei riguardi delle aree più "forti" della regione Emilia-Romagna. Rapportando le esportazioni 2011 al Pil, si ottiene una propensione all'esportazione pari al 26,8%, un dato ancora lontano dalla media del Nord-est (36,1%), ma superiore al valore nazionale (26,6%) e in crescita rispetto all'anno precedente.

2,384 miliardi di euro nell'export, registrati nel corso dell'anno 2011, non sono comunque sufficienti a raggiungere il valore massimo registrato nel 2007, quando le esportazioni ferraresi ammontavano a 2,433 miliardi. Hanno invece superato il valore di quell'anno le importazioni, avvicinandosi al miliardo di euro (997 milioni).

Nel 2011, su base annua, l'export ferrarese era aumentato in termini valutari del 22,5% rispetto all'anno precedente, secondo un tasso di crescita superiore a quello medio regionale (+13,1%). Sull'altro lato della bilancia commerciale, l'import era

invece cresciuto del 31,7%, anche in questo caso ben più alto del valore Emilia-Romagna (+12,1%).

Pur contribuendo all'export nazionale solo per lo 0,6%, Ferrara è nel gruppo delle province che l'Istat definisce tra le più dinamiche.

FERRARA Commercio estero per destinazione, anno 2011 - Istat

TERRITORIO	2011 provvisorio (migliaia di euro)		Var. %		% sul totale 2011	
	import	export	import	export	import	export
MONDO	997.398	2.383.694	31,7%	22,5%	100,0%	100,0%
EUROPA	786.691	1.658.419	22,1%	25,7%	78,9%	69,6%
Unione europea 27	741.892	1.425.097	19,9%	25,0%	74,4%	59,8%
Uem17	618.123	1.157.924	21,9%	24,9%	62,0%	48,6%
Extra Ue27	255.506	958.597	84,6%	19,0%	25,6%	40,2%
Germania	211.369	371.584	35,8%	2,2%	21,2%	15,6%
Stati Uniti	15.547	225.468	6,6%	12,5%	1,6%	9,5%
Brasile	32.230	34.913	415,8%	-12,4%	3,2%	1,5%
Russia	15.414	77.999	1900,5%	46,9%	1,5%	3,3%
India	5.746	44.277	10,4%	14,3%	0,6%	1,9%
Cina	49.857	91.202	12,7%	34,8%	5,0%	3,8%
Paesi BRIC	103.247	248.391	82,8%	24,6%	10,4%	10,4%
Sud Africa	537	9.295	202,4%	34,4%	0,1%	0,4%
Turchia	3.297	35.779	-14,1%	31,8%	0,3%	1,5%
Paesi BRICST	107.081	293.466	77,1%	25,7%	10,7%	12,3%

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

L'apporto maggiore alla crescita delle esportazioni ferraresi è fornito dalle vendite in Europa, seppur l'intera dinamica positiva è dovuta ad una crescita diffusa in tutte le aree geografiche mondiali. Nell'ambito del vecchio continente le imprese ferraresi continuano a "fatturare" oltre i due terzi delle proprie esportazioni (quota in aumento rispetto allo scorso anno), con una variazione maggiore al dato medio complessivo (+22,5%), incremento che racchiude dinamiche diverse: dall'appena +2,2% della Germania, che pesa comunque molto, al +46,9% della Russia, ma gli "acquisti" russi sono appena un quinto di quelli tedeschi.

Sul mercato USA, l'export ferrarese nel 2011 è tendenzialmente aumentato del 12,5%, grazie al traino determinante rappresentato dal comparto dei mezzi di trasporto.

Per quanto riguarda i nuovi paesi emergenti, se sono ancora modeste le esportazioni ferraresi in Sud Africa, quelle verso la Turchia hanno eguagliato il valore del Brasile.

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

	2012 provvisorio (migliaia di euro)		Var. %		% 2012	
	import	export	import	export	import	export
Prodotti agricoli	38.642	87.572	3,5%	-4,5%	8,1%	7,0%
Prodotti della pesca	4.848	12.904	0,1%	3,0%	1,0%	1,0%
Prodotti alimentari	36.219	57.212	-53,0%	-10,8%	7,6%	4,5%
Sistema moda	20.495	30.365	1,7%	13,5%	4,3%	2,4%

Sostanze e prodotti chimici	175.926	311.136	-0,1%	-4,1%	37,0%	24,7%
Art. in gomma e materie plastiche e prod. lavoraz. minerali non metall.	14.183	47.737	-14,8%	-2,5%	3,0%	3,8%
Metalli di base e prodotti in metallo	46.155	65.749	-32,1%	13,4%	9,7%	5,2%
Apparecchi elettrici	7.017	24.911	-30,1%	15,5%	1,5%	2,0%
Macchinari ed apparecchi n.c.a.	89.180	202.919	34,0%	-4,1%	18,8%	16,1%
Mezzi di trasporto	17.585	372.021	9,1%	30,0%	3,7%	29,5%
Altre manifatturiere	22.547	32.131	-35,6%	13,5%	4,7%	2,6%
Altri prodotti	2.776	15.208	-40,1%	7,2%	0,6%	1,2%
TOTALE	475.573	1.259.864	-10,7%	6,0%	100,0%	100,0%

La dinamica tendenziale dell'export nel primo semestre 2012 si conferma positiva, anche se in progressiva decelerazione. Nel corso del secondo trimestre dell'anno, e per la precisione ad aprile e giugno, l'export è risultato inferiore a quello registrato nei corrispondenti mesi dell'anno precedente, con variazioni negative. Queste indicazioni temporali, indicano un rallentamento della domanda estera, indipendente dagli eventi sismici di fine primavera. Eventuali ulteriori riduzioni degli ordini dall'estero, potrebbero quindi essere rilevate anche nel terzo trimestre.

Il contributo maggiore all'incremento, che comunque si è registrato nel complesso del semestre, deriva dagli Stati Uniti (+56,9%), paese verso il quale è diretto quasi il 14% dell'export ferrarese. Meno incisive, ma in deciso aumento, le esportazioni in Sud Africa (+25,6%). In Europa, oltre alla stazionarietà dell'export nel primo paese partner, la Germania (+0,1%), si rilevano incrementi per i paesi non appartenenti all'Unione europea o all'area euro.

Tra i settori gli andamenti risultano ancora meno omogenei. Si registrano aumenti meno diffusi, in particolare sono confermati gli incrementi per mezzi di trasporto e metalli. Anche in questo trimestre, il sistema moda contribuisce al progressivo recupero sui mercati esteri. In diminuzione molti comparti, tra i quali i prodotti chimici, che rappresentano ancora un quarto dell'export provinciale, e i prodotti dell'agro-alimentare (agricoli non lavorati e alimentari) che rafforzano l'andamento negativo dello scorso trimestre.

Le strategie di intervento per il 2013

Con la programmazione 2012 è stato consolidato tra le strategie di intervento camerale a supporto dell'economia locale un concetto di *public governance* che tenesse conto delle specificità della Camera di Commercio di Ferrara e della sua realtà territoriale di riferimento.

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

Un ruolo centrale che la Camera di Commercio di Ferrara, in un momento di crisi economica generalizzata e dalle conseguenze particolarmente acute, deve svolgere con rilevanza ed incisività sempre maggiori confermandosi così quale elemento

decisivo in grado di supportare adeguatamente le imprese, con politiche anticicliche, verso l'uscita dalla crisi.

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

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

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

Alcuni focus

Le reti di impresa

Il tessuto imprenditoriale di Ferrara e provincia si caratterizza per la presenza di una moltitudine di micro e piccole imprese, le quali, pur essendo riuscite ad ottenere risultati di eccellenza nei più svariati campi, faticano ad affrontare le sfide dei mercati internazionali. Gli ostacoli che impediscono la proiezione globale del proprio *business* risiedono, soprattutto per le realtà più piccole, in una mentalità imprenditoriale caratterizzata spesso da forte individualismo. Il timore è, infatti, quello di perdere la propria identità aziendale ed indipendenza. Inoltre, le norme che tendono ai processi di aggregazione privilegiano spesso una visione astratta del mondo delle PMI.

Da alcuni anni a questa parte, ed oggi sempre più, si sta assistendo alla crescita di un fenomeno nuovo e positivo che, in un certo senso, supera tali limiti. Le imprese stanno progressivamente sviluppandosi in una logica di aggregazione di varia entità ed intensità, come risposta alla necessità di migliorare l'efficienza aziendale in questo difficile momento congiunturale. Importanti benefici derivano, infatti, dall'intraprendere relazioni interaziendali: non solo la possibilità di fruire di vantaggi fiscali, amministrativi e finanziari, ma anche l'opportunità di sviluppare una maggiore competitività aziendale e di aggredire mercati esteri altrimenti irraggiungibili, di avviare processi innovativi e di crescita in modo congiunto, di condividere ma allo stesso tempo tutelare il *know-how* specifico delle proprie aziende, di scambiare informazioni e altre risorse per adattarsi alle contingenze ambientali.

Fare rete, infatti, significa allearsi per **dar vita a singole progettualità di valore**, condividendo strutture, processi, conoscenze e decisioni, **senza rinunciare all'autonomia e al *core business* della propria impresa**, così come registrato dal successo dei recenti bandi promossi dalla Camera di Commercio.

Il tessuto imprenditoriale ferrarese risulta essere caratterizzato, malgrado ciò, dalla predominanza di collaborazioni informali tra aziende a fronte di una quantità contenuta di aggregazioni più profonde, durature e stabili. Numericamente parlando, infatti, **le reti contrattualizzate rimangono di entità esigua**, anche se presentano un trend in crescita. Il contratto di rete, infatti, non è ancora uno strumento pienamente operativo, poiché permangono alcuni nodi da sciogliere dal punto di vista organizzativo, amministrativo, fiscale e normativo. Sono note, tuttavia, le grandi potenzialità di tale forma contrattuale, che punta a dare stabilità e orizzonte strategico alle aggregazioni di imprese "leggere", come dimostrato anche dal ruolo sempre più considerevole assegnato a tale strumento da parte delle direttive europee, dell'ordinamento giuridico nazionale, nonché dalla politica industriale (*Small Business Act*, legge n. 122/2010, decreto Sviluppo n. 70/2011, ...).

Alla luce di tali evidenze, e consapevole del fondamentale ruolo che le reti - dalle tipologie meno formalizzate a quelle più complesse, dalle ATI alle grandi holding con partecipazioni in piccole-medie imprese – possano svolgere per rilanciare la competitività e favorire processi innovativi del nostro sistema produttivo, nel 2013 la Camera di Commercio di Ferrara promuoverà **nuovi interventi dedicati**. L'obiettivo è quello di "fare rete per le reti", nella prospettiva di saldare le reti locali con quelle a maglie lunghe trans-territoriali. A questo proposito, l'Ente camerale farà parte del progetto "Dalla collaborazione al contratto di rete" nell'ambito dell'Accordo di Programma MISE/Unioncamere, che si ripropone, per il tramite di Unioncamere Emilia-Romagna, di promuovere e di attivare aggregazioni e reti di impresa, favorendone la fattibilità operativa e le relative costituzioni.

In particolare, la Camera intende proporsi come punto di riferimento del territorio e supportare le imprese che decidano di intraprendere tali forme di coordinamento non solo per il tramite di contributi, ma soprattutto, in collaborazione con le associazioni di categoria, attraverso l'offerta di numerosi servizi e strumenti: informazione e formazione, *matching* e ricerca di *business partner*.

Nel far questo, la Camera di Commercio si ispirerà anche al modello delle "agenzie" conosciute come "knowledge – intensive business services" (KIBS), che svolgono un ruolo decisivo a supporto di processi innovativi delle imprese e dei territori in virtù della loro capacità di erogare servizi ad elevato contenuto di conoscenza e di generare interazione e scambio di informazioni con le imprese.

Accanto agli strumenti informativi, per le realtà aziendali che abbiano già adottato modalità di costituzione in rete informali e intendano evolversi in modalità più strutturate, la Camera di Commercio metterà in campo attività di formazione e di assistenza, coinvolgendo in forma sinergica il sistema associativo. Le imprese ferraresi potranno così usufruire di percorsi formativi mirati, a seconda delle esigenze, sulle singole realtà imprenditoriali o sulle aggregazioni per acquisire maggiori competenze che le accompagnino in questo processo di rilancio e sviluppo.

Particolare attenzione sarà rivolta alle progettualità in materia di *green economy* e di internazionalizzazione. Un pacchetto completo di servizi verrà infatti offerto per la nascita di sinergie e reti "verdi", comprendente azioni di informazione e formazione per far conoscere lo strumento del contratto di rete e le altre tipologie aggregative a cui è possibile ricorrere, ed un servizio di assistenza nella fase pre-costitutiva del contratto per sostenere concretamente il decollo di questo strumento di politica industriale.

Un'ulteriore azione di sostegno sarà inoltre dedicata a tutte quelle imprese che intendano puntare sulla strategia di internazionalizzazione per uscire dall'attuale fase di contrazione. La Camera di Commercio di Ferrara, anche attraverso progetti del sistema camerale, supporterà gli imprenditori della provincia offrendo un primo orientamento verso percorsi di espansione all'estero adatti alle reti.

Anche il tradizionale strumento di assistenza specialistica, volto ad offrire alle singole realtà imprenditoriali servizi personalizzati di accompagnamento sui mercati esteri, sarà focalizzato sulle necessità espresse dalle aggregazioni d'impresa. Saranno, in particolare, identificati strumenti ad hoc, quali ad esempio quello del *Business Incubator Condiviso*, sviluppato nell'ottica di favorire l'aggregazione di gruppi di aziende con produzioni complementari, per ampliare così le capacità di investimento promozionale e strutturale nei mercati di principale interesse. Soluzioni adeguate alla realizzazione di un approccio comune verso i mercati esteri saranno inoltre accompagnate da forme di supporto finanziario specifico.

La difficoltà nell'accesso al credito rimane, infatti, una delle principali preoccupazioni che le piccole e medie imprese si trovano a dover fronteggiare quando intendono creare una rete aggregativa. Con l'intento di sciogliere questo nodo problematico, nel 2013 la Camera di Commercio intende avviare un tavolo con le banche al fine di individuare un *rating* di rete e concordare nuove soluzioni di finanziamento agevolato, ampie ed articolate sia nel breve che nel medio-lungo termine. La singola impresa ad oggi viene, infatti, valutata in modo oggettivo per quello che produce, mentre sarebbe più efficace inglobare nel giudizio variabili afferenti alla *governance* e alla potenzialità di fare rete con altri partner.

Giovani e capitale umano

L'attuale scenario italiano presenta ancora non poche difficoltà legate al mondo del lavoro. Molteplici paradossi affliggono il nostro Paese:

- la disoccupazione – soprattutto giovanile – è crescente, eppure non si trovano alcuni profili professionali;
- la domanda di micro imprenditorialità è in aumento, eppure si riducono le opportunità per le nuove imprese;
- si cercano giovani laureati, eppure si fanno fuggire i talenti all'estero.

Ci sono alcuni principali problemi che stanno alla base di queste contraddizioni e che permettono di darne una chiave di lettura. La difficile **transizione dal mondo dell'istruzione** e della formazione **a quello del lavoro**, nonché una spesso poco strutturata attività di orientamento sono alcuni di questi. Domanda e offerta di lavoro hanno difficoltà a incontrarsi e sono molti i giovani che, senza orientamento e sostegno da parte delle scuole e delle istituzioni, concentrano le loro scelte su percorsi formativi deboli che spesso non permettono sbocchi sul mercato.

Ulteriori fattori critici sono poi l'**inserimento** e la scarsa **valorizzazione delle nuove generazioni in campo lavorativo**, spesso dovuti alla struttura frammentata e alle volte arcaica del modello produttivo italiano. Non deve poi essere dimenticata, in questo scenario, la rapida crescita del **fenomeno dei NEET** (acronimo inglese di "Not in Education, Employment and Training"). Si tratta dei giovani nella fascia d'età tra i quindici e i ventinove anni che non sono iscritti a scuola né all'Università, che non lavorano e che non seguono corsi di formazione, di specializzazione o di aggiornamento professionale. Sono giovani che, in parte sfiduciati dalla difficoltà di trovare lavoro, non stanno investendo nel loro – e nel nostro – futuro.

Nel difficile contesto descritto, la Camera di Commercio di Ferrara è chiamata ad intervenire in maniera ancora più stringente sul tema della nascita di nuove imprese, della promozione dell'occupazione – soprattutto giovanile – e della valorizzazione del capitale umano. L'Ente camerale, infatti, crede fermamente che le grandi riserve di energia e di talento possedute dalle giovani generazioni che a Ferrara vengono formate o attratte dall'estero, rappresentino senza dubbio fonte di vantaggio competitivo per il territorio nei mercati sempre più globalizzati. In particolare, le linee di intervento in cui investire risorse nel 2013 saranno:

- **promuovere l'imprenditorialità;**
- **favorire l'attrazione ed il mantenimento di giovani talenti;**
- **sostenere l'occupazione qualificata;**
- **rafforzare l'attività di orientamento e i percorsi di alternanza scuola-lavoro.**

La Camera di Commercio intende favorire in modo deciso la nascita e lo **sviluppo di nuove imprese**, capaci di trasformare una *business idea* in fatturato crescente e in nuove opportunità di impiego. L'impegno camerale per la promozione e il sostegno di una diffusa imprenditorialità si esplicherà, anche per il 2013, attraverso il bando Start-up. In collaborazione con Sipro, le associazioni di categoria ed Unioncamere Emilia-Romagna, un importante contributo nonché un sistema di servizi integrati a filiera saranno messi a disposizione per lo start-up e per la gestione d'impresa nei primi due anni di attività. In questo modo si stimolerà l'avvio di lavoro autonomo di quei soggetti, ossia uomini, donne e giovani, che all'atto di pubblicazione del bando si trovino in difficoltà occupazionale.

Attenzione verrà dedicata, inoltre, alla Consulta delle professioni, che, così come previsto dalla legge, coinvolgerà nei lavori di costituzione anche le associazioni di rappresentanza del settore.

Accanto a questo particolare interesse rivolto al capitale umano altamente qualificato, ulteriori agevolazioni saranno pensate per le imprese interessate all'inserimento di risorse ex novo al loro interno o a percorsi di valorizzazione del proprio personale. In un'ottica più ampia, infatti, attraverso lo strumento dei bandi verranno erogati contributi per l'inserimento in azienda di nuovi dipendenti o per la stabilizzazione di contratti già in essere.

Sul fronte occupazionale il sostegno camerale, nell'ambito della sua competenza territoriale, passerà poi attraverso nuovi interventi diretti a colmare quelle centinaia di posti di lavoro disponibili che ogni anno rimangono inevasi per mancanza di candidature. Si tratta di professioni che richiedono un mix difficile di competenze, propensioni innate ed esperienze, spesso sottovalutate dal sistema formativo ed educativo e dalle giovani generazioni che per una sorta di selezione naturale - dettata a volte dall'attuale sistema socio-culturale- si allontanano da alcuni settori d'impresa e da professioni manuali, come nel caso dei mestieri artigiani, generando gravi problemi alle imprese nel ricambio generazionale. Il progetto "lavori scoperti", che la Camera di Commercio intende promuovere nel prossimo anno, vuole andare

proprio in questo senso. In collaborazione con le associazioni di categoria, verranno selezionati alcuni mestieri vacanti nei settori manifatturiero, artigianato e commercio e si avvieranno azioni di incontro tra domanda e offerta.

Un ulteriore passo verso la riduzione del rischio di disoccupazione giovanile nel lungo periodo sarà compiuto anche attraverso il rafforzamento dell'attività di orientamento e dei percorsi di alternanza scuola-lavoro. Grazie allo sviluppo di progetti specifici a tutti i livelli di formazione, la Camera di Commercio di Ferrara continuerà ad investire anche per l'anno 2013 con l'obiettivo di irrobustire i rapporti fra le PMI presenti sul territorio e il mondo della scuola. I percorsi di alternanza scuola-lavoro permettono, infatti, non solo l'arricchimento della formazione scolastica dei giovani - grazie all'abbinamento di una solida conoscenza teorica di base con lo sviluppo di competenze pratiche spendibili nel mercato del lavoro - ma allo stesso tempo la realizzazione di un collegamento tra l'offerta formativa e lo sviluppo socio-economico delle molteplici realtà territoriali. Gli istituti scolastici saranno luogo adatto per la diffusione della cultura imprenditoriale in virtù del loro insostituibile ruolo di intermediazione tra giovani e società.

Una preparazione adeguata all'inserimento nel mondo del lavoro sarà favorita, inoltre, attraverso la comunicazione dei risultati di Excelsior nelle scuole secondarie e nelle Università. Tale sistema informativo, che consente la corretta lettura e interpretazione del mercato del lavoro e delle sue dinamiche evolutive, rappresenta la bussola di cui molti ragazzi che si apprestano ad entrare nel mondo del lavoro hanno bisogno per scegliere i migliori sbocchi occupazionali.

Strategie di internazionalizzazione

Nel declinare le linee programmatiche 2013, è emersa la necessità di un **ulteriore slancio e consolidamento delle attività di internazionalizzazione**, dettata dallo scenario economico e politico. In un anno estremamente difficile come quello che sta per concludersi, le imprese maggiormente attive sui mercati esteri sono riuscite ad attraversare la crisi senza subire contraccolpi troppo gravosi in termini di fatturato, occupazione, quote di mercato, confermando l'internazionalizzazione come strada principale per la ripresa.

Per rafforzare il proprio ruolo di *key player* nella proiezione internazionale del sistema economico-imprenditoriale e per offrire un'assistenza maggiormente tarata sulle reali esigenze delle imprese, dal 2013 la Camera di Commercio di Ferrara proseguirà nella riorganizzazione dei propri uffici, passando da una logica di presidio geografico ad una settoriale (macrocomparti merceologici/industriali). In questo modo, infatti, sarà possibile raggiungere un'alta specializzazione sia nei settori tradizionali sia in quelli con forte potenziale di crescita sul mercato, che sono già oggi e che saranno ancora di più in futuro, i portavoce dell'eccellenza ferrarese.

Gli uffici della rete estera del sistema camerale, cui è associata la Camera di Commercio, dislocati nei mercati di maggiore interesse strategico per l'economia ferrarese, assumeranno ancor più che in passato un ruolo rilevante, diventando luogo di presidio delle aree geografiche e dunque volano per la realizzazione della

mission aziendale. La promozione delle iniziative all'estero sarà, infatti, concentrata nei paesi in cui è localizzata la rete camerale, facendo leva sulle professionalità presenti che con il tempo hanno sviluppato una forte e consolidata expertise sulla struttura-paese estera. L'integrazione tra la Camera di Commercio e uffici periferici sarà garantita attraverso l'implementazione di alcuni supporti informatici, tra i quali la creazione di una rete extranet, e la standardizzazione delle procedure amministrative delle diverse unità.

Nell'affrontare i mutevoli scenari internazionali, sarà molto importante per le piccole e medie imprese che scelgono di ampliare il proprio *business* nei mercati esteri possedere *know-how* specialistico e poter fare affidamento su capitale umano preparato, strumenti efficaci e flussi continui di informazione. A supporto delle PMI del territorio che ritengono fondamentale investire sulle proprie risorse umane, la Camera di Commercio potenzierà l'offerta formativa dedicata all'internazionalizzazione. In particolare, all'interno del **Ferrara International Meeting**, tra le poche realtà in Italia ad offrire percorsi formativi specialistici nell'ambito dell'internazionalizzazione, verranno consolidati i percorsi di Alta formazione per l'Internazionalizzazione d'Impresa, che già nel 2011 e 2012 hanno registrato un notevole successo grazie ai loro contenuti all'avanguardia, al taglio innovativo della didattica e all'approccio orientato al reddito d'impresa.

Maggiori flussi di informazione per l'internazionalizzazione saranno poi garantiti dal potenziamento dei canali utilizzati e condivisi ad oggi con altre Camere di Commercio (News Mercati, MercatoGlobale.it, Il Sole 24 ore, Sportello SprintER e dall'avvio di collaborazioni con nuovi partner editoriali. In linea con gli indirizzi strategici degli scorsi anni, la Camera di Commercio continuerà, di concerto con le associazioni di categoria, a definire programmi di attrazione di investimenti esteri, di flussi turistici e di capitale umano. L'attrazione di investimenti diretti esteri in provincia di Ferrara sarà veicolata attraverso una più marcata collaborazione con l'agenzia di sviluppo SIPRO volta, tra l'altro, ad arricchire la rosa di servizi di assistenza gratuita attualmente offerta anche in sinergia con le associazioni di categoria (attività informativa, ricerca e selezione di *locations* adeguate, ricerca di incentivi finanziari, consulenza legale e commercialistica nelle attività burocratiche, sviluppo delle relazioni con il *network* locale) e, dunque, ampliando ulteriormente il portafoglio delle professionalità specialistiche a cui fare appello.

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

Comunicazione e Business Relationship Management

Tra i fattori di competitività e sviluppo del sistema economico locale, l'efficienza e la qualità della Pubblica amministrazione occupano un ruolo cruciale. Tuttavia, la loro effettiva presenza non è sufficiente da sola: è necessario che la fiducia che il sistema delle imprese ripone nella PA e la conoscenza dei servizi che essa offre vengano alimentate ogni giorno con una ricca e intensa attività di promozione. In questo quadro, si conferma prioritario dimostrare e comunicare l'utilità, l'efficienza e il ruolo strategico della Camera di Commercio di Ferrara.

Conseguentemente, come negli anni scorsi, anche per il 2013 la Camera di Commercio dovrà impegnarsi sempre più nella promozione e divulgazione delle proprie iniziative e dei propri servizi per il tessuto economico locale, rafforzando la propria attività di comunicazione e potenziando la dimensione di integrazione di tutta l'offerta del sistema camerale ferrarese.

Flussi comunicativi ed informativi trasparenti, efficaci, e soprattutto profilati sono la base per cambiare la percezione e il "posizionamento" della Camera rispetto all'universo delle Amministrazioni pubbliche. In questo scenario orientato ad un nuovo modello di comunicazione, oltre all'utilizzo delle "tradizionali" e consolidate modalità di dialogo e di ascolto, sarà strategico avvalersi anche delle multiformi possibilità offerte dalla convergenza delle tecnologie e dei nuovi media. L'ascolto e la conoscenza delle imprese avverrà attraverso nuovi strumenti.

Un'importante novità per il prossimo anno concerne l'implementazione di un sistema di *Business Relationship Management (BRM)* ovvero un insieme di strategie, di processi e di mezzi a disposizione della comunicazione, finalizzati a personalizzare e a supportare efficacemente l'accesso ai servizi da parte delle singole imprese. Partendo dalle numerose banche dati presenti presso la Camera di Commercio, si pone l'obiettivo di raccogliere tutte le informazioni e i contatti delle imprese del territorio ferrarese (email, siti internet, indirizzi, attività economica, etc) analizzarle sistematicamente e organizzarle al fine di ottenere dati e informazioni preziosi per personalizzare i servizi camerale, per renderli sempre più vicini alle esigenze delle imprese, per aumentarne il valore e, spesso, per anticiparne i bisogni futuri allo scopo di offrire loro un servizio "su misura" attraverso il canale più adatto a soddisfare le loro esigenze.

La piattaforma tecnologica da adottare, consentirà di:

- profilare e personalizzare la comunicazione e ogni singolo servizio rivolto alle imprese attraverso la differenziazione delle aziende in base al loro fabbisogno informativo creando appositi gruppi di segmentazione;
- avviare campagne di comunicazione segmentate e tarate su esigenze specifiche delle imprese;
- tenere traccia di tutti i contatti intercorsi con ciascuna impresa da parte di ogni ufficio/area organizzativa interna, costruendo una "storia" della relazione tra Camera e impresa.

Le potenzialità di questo nuovo strumento, che sarà realizzato con l'ausilio tecnico dei servizi informatici dell'Ente, si amplificheranno se tutti gli uffici camerale sinergicamente collaboreranno ad alimentarlo e mantenerlo aggiornato

sistematicamente. Tutte le attività di comunicazione saranno, dunque, messe in campo in maniera trasversale rispetto ai servizi offerti e alle iniziative prodotte, sia per quanto riguarda gli strumenti/supporti «tradizionali» sia per quelli elettronici/digitali.

A tal fine, verrà prestata una particolare attenzione allo sviluppo dell'immagine aziendale potenziando il coordinamento delle varie azioni e delle campagne informative e promozionali intraprese dalle diverse aree camerali. Ancora maggiore, infine, sarà l'attenzione riservata alla creazione di nuovi spazi di partecipazione e di condivisione - anche *on line* - di saperi/bisogni/attese da parte della comunità imprenditoriale ferrarese.

Gli otto punti a favore dell'economia del territorio

1. **Primo.** Lavorare per funzioni, come un vero nodo del territorio.
2. **Secondo.** Fare di più con meno risorse: che vuol dire riorganizzare la Camera di Commercio in linea con i temi posti dalla *spending review*, lavorando con un estremo orientamento ai risultati e contenimento dei costi.
3. **Terzo.** Centralità dell'imprenditore. Occorre riportare l'attenzione sul ruolo sociale e civile dell'imprenditore, sulle sue esigenze. Diventa opportuno recepire lo Statuto delle imprese che, tra l'altro, riconosce un forte ruolo alle Camere di Commercio nell'analisi dell'impatto delle leggi pregiudizievoli per le imprese.
4. **Quarto.** La Camera di Commercio come baluardo delle imprese contro la cattiva burocrazia. E questo si fa prima di tutto promuovendo la semplificazione, facendone la regola.
5. **Quinto.** Serve un nuovo rapporto tra banche e imprese: una sorta di contratto che ponga passaggi certi e requisiti raggiungibili per ottenere credito. In questa relazione la Camera di Commercio dovrebbe funzionare da facilitatore.
6. **Sesto.** Sviluppare le reti d'impresa, cioè alleanze attraverso cui le imprese mettono in comune delle funzioni, fanno un pezzo di strada insieme, si presentano con un'unica faccia alle banche e alla Pubblica amministrazione e più forti sul mercato, senza perdere l'individualità. La Camera di Commercio può fare davvero tanto come luogo d'incontro tra settori diversi, ma anche – ancora una volta- come garante di sviluppo.
7. **Settimo.** Fare di Ferrara un ambiente favorevole per le start up, cioè delle nuove imprese fortemente innovative. Un terzo delle imprese nate nell'ultimo anno sono proprio "figlie della crisi": nascono cioè come forme di auto-impiego in mancanza di alternative. Queste nuove imprese corrono, dunque, tre grandi rischi: la scarsa motivazione, la scarsa possibilità di investire e la tendenza a inserirsi in settori già maturi o poco capitalizzati. Bisogna quindi aiutare le nuove imprese ad essere start up, cioè innovative e con i piedi robusti. Si potrebbe pensare, ad esempio, a forme societarie adatte, semplici da costruire e appetibili per investitori stranieri, o a delle commesse ad hoc da parte delle Pubbliche amministrazioni per innovare i propri prodotti e servizi.
8. **Ottavo.** Recupero di competitività delle imprese, che si fa in tanti modi, e sicuramente nasce dalle imprese stesse, dalla loro capacità di fare innovazione, di stare sui mercati esteri, di crescere. Ma, soprattutto in questo momento di sofferenza per l'economia, la competitività passa anche da una tassazione più contenuta. E' questa una questione su cui la Camera di Commercio non incide direttamente. Ma può fare molto attraverso i rapporti che costruisce con le altre Istituzioni.

STRATEGIE DI INTERVENTO

ASSI DI INTERVENTO

Innovazione per la competitività	L'innovazione, fattore chiave per la competitività; nuovi ambiti e target di riferimento; la strategia per l'innovazione; finanziare l'innovazione.
Internazionalizzazione e marketing territoriale	Essere ponte tra globale e locale; accrescere l'attrattività del territorio e rilanciarne l'immagine.
Trasparenza e tutela del mercato	Trasparenza e regole certe per un mercato libero ed efficiente.
Valorizzazione del capitale umano e sociale per l'impresa	Capitale umano, talenti ed eccellenze.
Infrastrutture e sviluppo del territorio	Il territorio, fattore chiave per la competitività del sistema imprenditoriale ferrarese; le reti infrastrutturali; le reti culturali.
Analisi e conoscenza del sistema economico locale	Sostegno alla imprenditorialità; sostegno alla continuità di impresa.
Pubblica amministrazione per le imprese	Efficienza e riduzione dei tempi dell'azione amministrativa; qualità delle informazioni.
Comunicazione	Rafforzare il ruolo della Camera di Commercio come player pubblico; raccontare le imprese.
Gestione strategica, qualità e innovazione organizzativa	Qualità; crescita e valorizzazione del capitale umano.

INNOVAZIONE PER LA COMPETITIVITA'

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

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

Per il 2013, l'intervento della Camera di Commercio in questa policy, quindi, risponderà a una duplice logica: attenzione alla crisi e ai suoi effetti sulle imprese ma anche attenzione e potenziamento dei fattori di competitività già esistenti nelle imprese del territorio. Per questa ragione, l'Ente camerale, in alleanza progettuale con il mondo associativo e con le altre amministrazioni (Regione, Provincia e Comune), intende realizzare interventi specifici su tre fattori chiave: la dimensione d'impresa, il lavoro e l'innovazione nei fattori produttivi.

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

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

- per facilitare l'inserimento lavorativo dei giovani presso le imprese, saranno promossi bandi volti sia a consolidare i contratti in essere (sulla scia del bando 2012), sia a inserire presso le imprese nuovi giovani laureati con elevata specializzazione;
- saranno inoltre promossi specifici bandi per facilitare l'impiego presso le imprese di risorse con provata esperienza e professionalità (over 45, temporaneamente esclusi dal mercato del lavoro).

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

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

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

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

Continuerà l'attività di sostegno al sistema delle garanzie. Oltre alle misure più tradizionali previste dai "Bandi credito", che saranno riproposti anche nel 2013 alla luce del successo riscontrato negli anni (come il bando per il sostegno ai programmi di investimenti produttivi, di patrimonializzazione aziendale e di riqualificazione della struttura finanziaria), saranno promossi interventi più strettamente legati alla situazione congiunturale. Nel prossimo anno, ad esempio, saranno messe a punto modalità di sostegno volte ad accompagnare le imprese nell'analisi della propria situazione finanziaria, attività propedeutica all'accesso a canali di finanziamento più innovativi.

Essenziale, sempre in tema di credito, sarà una parallela azione di tipo formativo/informativo, orientata a far conoscere ai consorzi e alle imprese i futuri scenari del mercato del credito (ed in particolare il possibile impatto di Basilea 3

sulle banche e sulle imprese). Su questo fronte, importante sarà anche la collaborazione con il Consorzio Camerale per il Credito e la Finanza.

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

Nel 2013, inoltre, l'attività dell'Associazione si arricchirà di nuovi servizi per le imprese riguardanti, in particolare, il tutoraggio di potenziali imprenditori che intendano tradurre in business la loro idea di impresa o il loro progetto di innovazione e l'attività di problem solving, rivolta trasversalmente a tutte quelle imprese che abbiano un problema o bisogno tecnologico o di innovazione, per il quale ricercare la soluzione più adeguata.

Un'azione efficace per le imprese e il territorio non potrà, infine, prescindere da una particolare attenzione al tema della qualità e dell'efficacia dei processi di erogazione dei contributi. In tema di erogazione, l'Ente camerale intende muoversi con due linee d'azione, una a monte e una a valle. A monte, sarà potenziato il processo di valutazione qualitativa dei progetti presentati per i singoli bandi, anche con il supporto di esperti universitari nelle specifiche materie oggetto del bando. Altro aspetto essenziale nella valutazione dell'efficacia dei bandi è il processo di "valutazione ex post".

Anche su questo fronte, la Camera di Commercio sarà impegnata a promuovere e a valorizzare studi sull'impatto dei singoli bandi nel territorio. Questo tipo di analisi, infatti, è centrale per avviare processi di miglioramento continuo nella definizione di nuove azioni. La qualità del servizio erogato in tema di bandi, infine, sarà ulteriormente incrementata grazie ad una sempre più ampia digitalizzazione, sia sotto il profilo del rapporto con l'utenza sia nella gestione in *back-office* dei procedimenti.

INTERNAZIONALIZZAZIONE E NUOVI MERCATI

Come più volte ricordato, tra i percorsi necessari per supportare il sistema imprenditoriale nell'uscire dalle criticità imposte dallo scenario economico, la competitività sui mercati internazionali e l'attrattività dei territori rappresentano sicuramente due delle priorità.

La Camera di Commercio di Ferrara continuerà, dunque, a muoversi su queste priorità "facendo rete" innanzitutto nell'ambito del sistema camerale, ma anche con i soggetti economici e istituzionali che condividano le priorità e l'esigenza di concentrare le sempre più scarse risorse promozionali su obiettivi congiunti.

Nello specifico per le attività di internazionalizzazione – che in una fase sicuramente non breve di scarsi consumi interni appare come leva dello sviluppo locale e nazionale – nel 2013 verranno quindi proseguite ed implementate le collaborazioni e le sinergie su due ambiti da tempo innestati, e cioè, da un lato, quello sull'Accordo di Programma con Regione Emilia-Romagna e il sistema camerale e, dall'altro, con l'Ufficio delle Dogane di Ferrara.

In particolare, verrà mantenuto forte l'impegno – anche attraverso apposite misure contributive – a sostegno della partecipazione a fiere e missioni internazionali ed in generale alle attività di potenziamento aziendale del profilo estero, mentre sul versante camerale emiliano-romagnolo l'obiettivo è quello, a partire dal tema dell'internazionalizzazione, di valorizzare le attività promozionali mettendo in comune strutture, servizi e conoscenze che contribuiscano a meglio supportare le imprese della regione nei loro processi di incremento di competitività sui mercati esteri.

Ad accentuare questo obiettivo, va segnalata anche l'avvenuta soppressione dell'Istituto per il Commercio Estero, che se da un lato rischia di creare difficoltà a garantire supporti e servizi adeguati per le imprese e gli operatori, in alcune aree Paese o su alcune Fiere internazionali, interessate, dall'altro fa ricadere oggettivamente anche sulle Camere di Commercio l'opportunità di nuovi ruoli, funzioni, meccanismi ed entità di finanziamento.

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

Inoltre, imprenditori ferraresi e associazioni di categoria continueranno a collaborare, con il coordinamento dell'Ente, all'interno dei Tavoli tematici, in cui attese e proposte progettuali dei protagonisti saranno continuamente aggiornate secondo un'ottica di processo continuo, che vedrà contemporaneamente la raccolta di nuove istanze, la loro discussione all'interno dei gruppi di lavoro, la realizzazione

di studi di fattibilità e l'implementazione dei progetti più meritevoli. La valorizzazione dell'apporto, della professionalità di ogni singolo soggetto e la reale e concreta condivisione dei temi che è possibile raggiungere attraverso tale modalità di lavoro, contribuiscono in maniera determinante, infatti, alla realizzazione di idee progettuali di valore che impattino positivamente sullo sviluppo del territorio.

Per rafforzare il proprio ruolo di *key player* nella proiezione internazionale del sistema economico-imprenditoriale e per offrire un'assistenza maggiormente tarata sulle reali esigenze delle imprese, nel 2013 la Camera di Commercio proseguirà nella riorganizzazione dei propri uffici, passando da una logica di presidio geografico ad una settoriale (macrocomparti merceologici/industriali). In questo modo, infatti, sarà possibile raggiungere un'alta specializzazione sia nei settori tradizionali sia in quelli con forte potenziale di crescita sul mercato, che sono già oggi e che saranno ancora di più in futuro, i portavoce dell'eccellenza ferrarese.

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

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

In particolare, all'interno del Ferrara International Meeting, tra le poche realtà in Italia ad offrire percorsi formativi specialistici nell'ambito dell'internazionalizzazione, verranno consolidati i percorsi di Alta formazione per l'Internazionalizzazione d'Impresa, che già nel 2012 hanno registrato un notevole successo grazie ai loro contenuti all'avanguardia, al taglio innovativo della didattica e all'approccio *business oriented*. Maggiori flussi di informazione per l'internazionalizzazione saranno poi garantiti dal potenziamento dei canali utilizzati e condivisi ad oggi con altre Camere di Commercio (News Mercati, MercatoGlobale.it, Il Sole 24 ore, Sportello SprintER e dall'avvio di collaborazioni con nuovi partner editoriali.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

comunicazione (redazionali, newsletter, quotidiani e riviste, contatti telefonici, mailing elettronico). Per tutto questo diventa prioritario attivare interventi costanti per consolidare le funzioni di comunicazione esterna intraprese occasionalmente.

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

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

TRASPARENZA E TUTELA DI MERCATO

In un momento di difficoltà per il sistema economico, come quello attuale, la peculiare sensibilità e vicinanza alle esigenze delle imprese, che da sempre contraddistingue l'operato della Camera di Commercio in quanto istituzione che partecipa alla regolazione del mercato, deve portare ad accrescere ulteriormente le azioni preventive e di supporto al fine di rendere le azioni regolative un reale deterrente per l'operatore scorretto senza creare ulteriori aggravii - in termini di adempimenti inutili - per gli imprenditori in regola.

Questa considerazione di fondo, oltre ad imporre comportamenti quotidiani improntati ad un grande equilibrio e trasparenza, si traduce per il 2013 in due indicazioni precise:

- proseguire con determinazione sulla strada della semplificazione degli adempimenti in sinergia con le altre Pubbliche amministrazioni locali e nazionali attive sul fronte della regolazione del mercato;
- puntare sul rafforzamento dell'attività di informazione e formazione all'utenza.

Sul fronte della semplificazione, un impegno più marcato andrà profuso nella risoluzione delle controversie civili e commerciali tra imprese. In ottemperanza del decreto legislativo n. 28 del 4 marzo 2010, che obbliga le imprese che intendano avviare una causa a rivolgersi prima di andare in giudizio ad un organismo di conciliazione, la Camera di Commercio concentrerà i propri sforzi sul fronte della telematizzazione dei processi, oltre che con interventi regolamentari.

Accanto alla mediazione continuerà l'offerta, sempre crescente negli ultimi anni, del servizio di arbitrato - erogato in collaborazione e con il supporto della Camera Arbitrale di Milano - destinato a risolvere le controversie commerciali (soprattutto di medio-grande valore economico) tra imprese, in particolare in materia societaria e di appalti, sia in ambito nazionale che internazionale.

Anche sul fronte internazionale l'impegno sarà rilevante: per la Camera di Commercio, infatti, promuovere l'ADR all'estero significa dare un ulteriore elemento di garanzia alle imprese che internazionalizzano, garantendo loro una tutela maggiore per i contratti stipulati.

Essenziale, per una buona riuscita di tutte le attività in programma nel 2013, sarà la piena collaborazione con il Tribunale di Ferrara. L'alleanza della Camera di Commercio con il Tribunale diviene, a questo proposito, sempre più strategica e si colloca in una positiva tradizione di collaborazione, consolidatasi negli anni con l'intento di snellire i procedimenti attraverso una sempre più ampia integrazione telematica dei due Enti.

Promuovere un mercato nel quale le imprese possano spendere meno tempo e risorse per risolvere le controversie sui contratti stipulati significa anche agire preventivamente affinché le regole nei mercati siano eque, conosciute e rispettate ugualmente da tutti gli operatori economici. È questa la ragione per la quale l'Ente camerale sarà impegnato anche nel 2013 per incentivare comportamenti corretti delle imprese. Luogo strategico a questo scopo sarà il Tavolo sulla sicurezza operante presso la Prefettura di Ferrara, che nel 2013 proseguirà la sua attività focalizzando l'attenzione su due tematiche di stretta attualità: la neutralità delle reti a banda larga e il fenomeno delle infiltrazioni malavitose nel sistema imprenditoriale ferrarese.

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

Sul fronte delle informazioni alle imprese si pensa che i tempi siano maturi per impostare iniziative a maggior valore aggiunto rispetto alla tradizionale attività seminariale, che pure continuerà nell'anno. In particolare, sugli aspetti della sicurezza e conformità dei prodotti sarà valorizzato ulteriormente il sito internet camerale, rendendolo un'interfaccia ove gli utenti possano trovare non solo informazioni facilmente fruibili e aggiornate sulle principali novità normative, ma anche una sede di dialogo con l'Ente, nonché di confronto tra di loro per la risoluzione di problematiche concrete.

VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO E SOCIALE PER L'IMPRESA

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

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

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

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

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

Punto di partenza rimane il servizio di orientamento e informazione offerto dallo sportello Genesi, un consolidato "modello" di servizio, per il quale si continueranno a sperimentare metodologie innovative, attivando una progressiva diversificazione dei *target* e avvalendosi di risorse con competenze sempre più specializzate. Nel 2013, la Camera di Commercio, anche in stretta collaborazione con le associazioni di categoria, continuerà a sostenere in modo significativo le azioni volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, mettendo a disposizione la propria consolidata e qualificata esperienza.

Nella provincia di Ferrara, a giugno 2012, sono oltre 8.000 le imprese femminili, un dato che fa registrare la terza migliore performance in Emilia Romagna. A fronte di questo trend positivo della partecipazione delle donne al mondo dell'impresa, di cui beneficia l'intero sistema economico, la Camera di Commercio di Ferrara, attraverso il Comitato per l'imprenditoria femminile, continuerà a sostenere gli interventi a favore delle donne che lavorano e partecipano direttamente al mondo dell'impresa.

Nel 2013 il Comitato, in un'ottica di sussidiarietà verticale e orizzontale, proseguirà nelle collaborazioni con i *players* territoriali per lo sviluppo di comuni politiche a garanzia del principio costituzionale dell'uguaglianza tra i cittadini, senza discriminazione di genere.

Considerate la difficile situazione congiunturale in cui versa il sistema Paese e di cui risente anche il nostro territorio, diventa prioritario recuperare il dialogo con il sistema bancario al fine di agevolare l'accesso al credito, tradizionale ostacolo alla creazione d'impresa, e in particolare a quella femminile.

Inoltre, si ritiene opportuno proporre periodicamente incontri pubblici rivolti alle aspiranti imprenditrici e alle imprenditrici in cui si racconteranno storie di impresa al femminile di successo con approfondimenti sulle *best practices* per l'avvio di nuove attività attraverso il supporto di esperti alla creazione di impresa. Come di consueto, nel corso dell'anno il Comitato sarà promotore di un ciclo di incontri condotti da esperti e professionisti e rivolti alle donne. Saranno poi valutate possibilità di collaborazioni con altri soggetti del territorio su iniziative specifiche a supporto dell'imprenditoria femminile e della conciliazione dei tempi della famiglia con quelli del lavoro.

Accanto a questi interventi, prevalentemente rivolti ad aspiranti imprenditrici, saranno messe in atto anche azioni di sostegno alle imprese che promuovono occupazione. I bandi in programma per il 2013 saranno volti a dare incentivi alle imprese che favoriscono l'occupazione assumendo, in particolare, giovani laureati o stabilizzando contratti già in essere.

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

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

Utilizzando lo sportello CSR – *Corporate Social Responsibility* – si continuerà nel processo di diffusione delle politiche di sviluppo di una cultura sostenibile d'impresa e, in particolare, della responsabilità sociale d'impresa. Nel corso del 2013 ci si concentrerà, prioritariamente, sulla dimensione ambientale che è uno dei molteplici filoni su cui si articola il composito tema della responsabilità sociale. Il proposito è quello di realizzare un "catalogo di imprese verdi", che adottano cioè comportamenti volti alla salvaguardia ambientale, da utilizzare per il *Green Procurement* delle

pubbliche amministrazioni. Il progetto presupporrà una partnership stretta tra la Camera di Commercio e la Provincia di Ferrara che, in un'ottica di progettazione integrata e congiunta, interpreteranno le priorità delle piccole imprese locali individuando nella promozione della sostenibilità ambientale lo strumento efficace e concreto tramite cui agevolare l'incontro tra domanda e offerta di prodotti/ servizi ecocompatibili e promuovere una cultura in grado di riconoscere, premiare e valorizzare i comportamenti innovativi.

Nel 2013 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.

INFRASTRUTTURE E SVILUPPO DEL TERRITORIO

L'attenzione che viene rivolta alla qualità della formazione e allo sviluppo delle risorse umane è sicuramente una delle più efficaci strategie per rafforzare la competitività di un sistema economico e valorizzare la sua posizione a livello internazionale. 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 2013, 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.

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 2013, alle quali la Camera

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

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

ANALISI E CONOSCENZA DEL SISTEMA ECONOMICO LOCALE

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

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

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

Nel 2013, si intende inoltre ulteriormente arricchire la funzione di osservatorio dell'economia locale della Camera, potenziandone il ruolo di autorevole punto di riferimento sul territorio in materia di conoscenza del sistema produttivo locale, con approfondimenti tematici tesi ad analizzare quegli aspetti del sistema imprenditoriale ritenuti di particolare interesse per meglio comprendere la realtà ferrarese, i fenomeni che la caratterizzano e la sua evoluzione. Ciò sarà possibile sia utilizzando il grande patrimonio informativo e statistico di cui dispone la Camera, sia effettuando apposite indagini/ricerche, eventualmente anche in collaborazione con soggetti esterni.

In quanto parte del Sistema Statistico Nazionale, l'Ufficio di Statistica della Camera di Commercio di Ferrara continuerà nel 2013 l'attività di coordinamento, di assistenza tecnica e di rilevazione delle indagini previste nel Programma statistico nazionale. L'Ufficio continuerà a prestare particolare attenzione alla fase di comunicazione e diffusione dei dati per renderli fruibili e mettere a disposizione della collettività tutta l'attività di informazione economica e statistica prodotta, sia attraverso pubblicazioni cartacee, sia tramite il sito internet e l'organizzazione di eventi.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE

L'obiettivo della semplificazione amministrativa diventa per il prossimo anno ancor più strategico per l'Ente camerale in considerazione dei numerosi interventi legislativi che negli ultimi anni si sono succeduti nei rapporti tra Pubblica amministrazione e imprese (comunicazione Unica per la nascita delle imprese, segnalazione certificata inizio attività (Scia), sportello unico per le attività produttive, abolizione albi e ruoli camerali, nascita agenzia delle imprese, gestione via posta elettronica certificata (PEC) delle comunicazioni con gli utenti.

Si riafferma, pertanto, il ruolo nevralgico del Registro delle imprese, e quindi della Camera di Commercio, quale snodo per il coordinamento dei soggetti impegnati sul territorio nelle politiche di semplificazione dei processi amministrativi e di riduzione dei costi a carico delle imprese, e la necessità di coniugare l'esigenza di sicurezza dell'informazione con i principi di semplificazione, efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa.

Ruolo, peraltro, confermato dalla recente legge di riforma delle Camere di Commercio (D.lgs n. 23/2010), che, tra i compiti esplicitati nell'articolo 2, assegna alle Camere la funzione di "promuovere, singolarmente o in forma associata, la semplificazione delle procedure per l'avvio e lo svolgimento di attività economiche, individuando meccanismi e strumenti innovativi che possano garantire una risposta più dinamica alle imprese del territorio".

Anche per il prossimo anno, pertanto, la Camera di Commercio sarà impegnata a consolidare il sistema della Comunicazione unica e a superare le criticità emerse in fase di avvio, realizzando una serie di iniziative per favorire l'assimilazione al cambiamento, assicurando assistenza tecnica e formazione ai grandi utenti (professionisti, intermediari, associazioni di categoria, ecc.).

Come forte sarà altresì l'impegno nel dare completa attuazione alla normativa della cosiddetta "Impresa in un giorno", con particolare attenzione allo sviluppo del sistema di alleanza con le altre Pubbliche amministrazioni che hanno competenza in materia di attività di impresa, in modo da rendere più efficace l'azione di volano nel generale processo di informatizzazione dei rapporti tra istituzioni e cittadini.

Conseguentemente continuerà l'azione di collaborazione con la Provincia ed i Comuni di Ferrara sul fronte dei SUAP, che sono caratterizzati da una forte informatizzazione e integrazione con la Comunicazione Unica, e vedrà la Camera di Commercio in prima linea con la messa a disposizione delle proprie reti telematiche e del *know-how* in grado di gestire ed accelerare la conclusione dei nuovi procedimenti amministrativi (sia automatizzati che ordinari).

Nell'ottica del miglioramento dei servizi offerti all'utenza proseguirà l'azione di integrazione del personale camerale tra funzione di front office e back office, in modo da svilupparne le competenze professionali ed assicurare un'ampia flessibilità nell'utilizzo delle risorse umane a disposizione. Nello svolgimento delle funzioni

anagrafico certificative si introdurranno nuovi strumenti di automazione (es. dialogo e comunicazioni con gli utenti gestite esclusivamente con lo strumento della Posta elettronica certificata (PEC), in modo da accelerare le conclusioni dei procedimenti e ridurre i costi amministrativi.

Al fine di assicurare all'utenza informazioni ad alto valore aggiunto saranno perseguite azioni sempre più incisive per migliorare la qualità dei dati presenti nel Registro delle imprese attraverso trattamenti mirati volti ad individuare anomalie (es. informazioni incomplete, forme giuridiche obsolete, società di capitali senza legale rappresentante, società di persone con socio unico, ecc.) nei dati registrati e consentirne al contempo la regolarizzazione, nonché ad attivare le procedure d'ufficio previste dalla normativa quale cancellazione delle imprese individuali e società di persone non più operative.

Si procederà, inoltre, a mettere a regime le procedure degli adempimenti con l'estero del rilascio dei certificati di origine che consentirà a tutte le imprese interessate di inoltrare via web le richieste di rilascio dei certificati di origine delle merci da esportare nei paesi extracomunitari allegando i documenti richiesti in formato elettronico. Ciò consentirà un forte riduzione dei tempi di attesa agli sportelli e una velocizzazione nel rilascio dei certificati.

Sul lato della lotta alla criminalità organizzata e alla repressione delle infiltrazioni nell'economia legale, si attiveranno appositi protocolli d'intesa con gli organismi deputati al controllo, in primis Prefettura e Procura della Repubblica, nonché con le associazioni imprenditoriali e sindacali interessate, con particolare riferimento al settore dell'autotrasporto.

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

L'attenzione verso il continuo miglioramento dei servizi erogati, porterà nel 2013, dal punto di vista organizzativo interno, a una ulteriore razionalizzazione nella gestione degli sportelli dedicati al pubblico. A partire dal prossimo anno è prevista, infatti, la progressiva introduzione dello sportello polifunzionale, inteso come una struttura in grado di fornire informazioni e/o servizi di competenza di uffici diversi. L'idea è di fare di esso il punto di accesso privilegiato all'Ente, dove il cittadino può trovare informazioni, avviare e completare alcune delle pratiche di suo interesse e usufruire dei diversi servizi offerti dalla Camera di Commercio.

La progettazione dello sportello polifunzionale si prospetta sin d'ora come un'attività molto complessa perché richiederà l'analisi delle opportunità della gestione integrata e la valutazione di quali servizi sia utile gestire in modo unificato attraverso un unico sportello.

Ma al tempo stesso essa potrà costituire un'occasione preziosa per individuare e realizzare una riduzione e una semplificazione degli adempimenti. La riorganizzazione del servizio di contatto con l'utenza, verso una logica integrata comporterà una riprogettazione sia del front office sia del back office e di interventi formativi per il personale. Dovrà essere garantito un efficace flusso informativo e una standardizzazione delle informazioni che potrà avvenire attraverso strumenti condivisi di archiviazione e gestione della conoscenza peraltro già sperimentati con successo, come sopra testimoniato, nell'ambito del registro imprese telematico.

COMUNICAZIONE

In particolare negli ultimi anni, la Camera di Commercio di Ferrara ha ritenuto fondamentale investire nella comunicazione, utilizzando diversi strumenti e canali di comunicazione, allo scopo di far conoscere le proprie iniziative a servizio delle imprese e divulgando, al contempo, le informazioni sull'economia locale, sempre in una logica di confronto e *benchmark* con altre realtà territoriali.

Attraverso la diffusione agli organi di informazione del patrimonio di dati ed elaborazioni offerto dal Registro delle imprese tramite il proprio ufficio Studi, l'Ente camerale recupera il ruolo di osservatorio privilegiato dell'economia locale, permettendo così di fornire una fotografia della nostra economia, del suo andamento e dei cambiamenti in atto.

Proprio per rispondere a questa duplice esigenza di informazione e di visibilità, la Camera di Commercio continuerà, anche nel 2013, a fornire informazioni aggiornate alla stampa attraverso l'elaborazione di comunicati, l'organizzazione di conferenze stampa, la predisposizione di schede specifiche ad hoc sulla base delle richieste dei giornalisti. Al contempo, la Camera di Commercio proseguirà nella partecipazione a tutte quelle iniziative editoriali, dagli inserti cartacei ai format televisivi, svolte in collaborazione con le testate locali e che prevedono un continuo confronto nel recupero di contatti, informazioni e nella realizzazione di interviste su tematiche specifiche d'interesse per le imprese.

Sulla scia dell'esperienza positiva, inaugurata lo scorso anno, di apertura ai nuovi strumenti di comunicazione offerti dal web si continuerà ad implementare le funzioni dei siti internet, propri o partecipati, con aggiornamenti costanti e nuovi *tools*.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico, inoltre, indirizzerà l'utenza a tutte le attività promosse dalla Camera. E proprio per rispondere in modo puntuale alle esigenze dell'utenza, durante il corso del 2013 sarà quindi realizzata una brochure informativa su tutte le attività dell'Ente.

Quello che si rende necessario per il 2013, anche in risposta alle istanze che provengono dal mondo associativo, è quindi far conoscere e promuovere sempre più tale offerta alle imprese, rafforzando l'attività di comunicazione, con un'attività di promozione dei servizi. Proprio a questo scopo, nel prossimo anno sono previsti cambiamenti organizzativi per creare una nuova area Marketing dei servizi e avviare la realizzazione di Sportelli polifunzionali. Entrambe queste novità rispondono all'esigenza di creare dei luoghi in cui sia potenziata la dimensione di integrazione di tutta l'offerta della Camera, base fondamentale per l'intensa attività di promozione dei servizi che si rende ora necessaria.

Naturalmente questa strategia si accompagnerà alla più consolidata azione degli altri canali di comunicazione, che porteranno avanti il costante impegno nel rafforzare l'identità e il ruolo di Pubblica amministrazione efficiente della Camera, la sua utilità e il suo legame con il territorio.

L'ufficio Stampa continuerà a garantire la fondamentale presenza sui media, con un'attenzione sempre vigile al mondo dei nuovi media, per poter cogliere le tendenze emergenti e indirizzare quindi al meglio gli sforzi di comunicazione dell'Ente. A questo proposito, si rende necessario prevedere, per il 2013, un'indagine circa l'orientamento degli utenti nella scelta dei media: gli esiti di tale indagine costituiranno senza dubbio una bussola fondamentale per pesare scelte comunicative e pubblicitarie future.

GESTIONE STRATEGICA, QUALITÀ E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

La politica di forte contenimento e di razionalizzazione della spesa pubblica per il personale si traduce nel contenimento delle dinamiche retributive, nel blocco dei rinnovi contrattuali per il periodo 2011-2014, nel congelamento del trattamento economico individuale dei singoli dipendenti, nella possibilità solo giuridica di realizzare progressioni economiche.

Il quadro nel quale la Camera di Commercio si trova ad operare è, dunque, caratterizzato da una serie di elementi fortemente restrittivi, diventa allora più che mai necessario cercare di innovare i processi e razionalizzare e rivedere i modelli organizzativi.

Saranno ulteriormente valorizzate le professionalità già presenti nell'Ente e verificati gli spazi per le future politiche di sviluppo del personale. Un'altra linea di azione importante, particolarmente sentita dalla struttura e che coinvolgerà tutto il personale, sarà diretta a migliorare i mezzi e le modalità di comunicazione all'interno dell'Ente, con l'obiettivo non solo di informare ma di creare una maggiore consapevolezza e condivisione sulle diverse attività della Camera.

Sul piano della formazione, tenuto conto delle risorse limitate a disposizione, si proporranno, oltre a corsi esterni, percorsi di formazione interna, gestita da personale presente nell'ente, con l'obiettivo di valorizzare e diffondere le conoscenze. Proseguirà, infine, l'apporto alla Direzione per l'implementazione della sezione del sito web della Camera dedicata alla trasparenza.

Gestione economico-finanziaria

La gestione economico-patrimoniale e finanziaria della Camera di Commercio per l'esercizio 2013 è stata programmata tenendo conto del periodo particolarmente critico che attraversa il nostro Paese.

Le stime dei proventi sono state elaborate con particolare prudenza e su queste stime sono state costruite le previsioni che forniranno la base per le attività da realizzare in primo luogo nel corso del 2013, ma che assumono un rilievo considerevole anche per la programmazione degli esercizi futuri. La Camera di Commercio sarà, infatti, fortemente impegnata a garantire, accanto a interventi economici significativi per il territorio, un livello adeguato di equilibrio economico-patrimoniale dell'Ente.

Le pesanti manovre correttive che sono state varate per affrontare la crisi economico-finanziaria hanno confermato consistenti tagli alla spesa pubblica e la razionalizzazione dei costi della Pubblica amministrazione. Come per l'esercizio 2012, inevitabilmente queste misure avranno un impatto anche sulle attività e sull'organizzazione della Camera di Commercio, in particolare con la riduzione del costo degli apparati amministrativi e di governo, e, come detto, con il contenimento del costo del personale.

In questo quadro, la razionalizzazione e la semplificare dell'azione della Camera di Commercio investirà anche le attività trasversali. Va, inoltre, riconsiderato il ruolo dell'attuale sede decentrata di Cento, alla luce della crescente telematizzazione dei procedimenti. Proseguiranno le azioni dirette a garantire e sviluppare una analisi della situazione economica –patrimoniale e finanziaria dell'Ente ed il suo costante monitoraggio, con l'obiettivo di fornire agli organi di governo e di direzione degli strumenti informativi fondamentali per supportare adeguatamente le loro decisioni.

La Camera sarà, inoltre, impegnata a incrementare la propria capacità di riscossione dei proventi ed uno sforzo importante, che vedrà coinvolta tutta la struttura dell'Ente, secondo una logica di condivisione e responsabilizzazione, verrà mantenuto sul controllo delle spese di struttura.