



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Piano strategico pluriennale della Camera di Commercio di Torino 2015–2019

*Documento di lavoro delle commissioni
costituite con deliberazione di Consiglio
n. 6 del 26 gennaio 2015*

Torino, 20 luglio 2015



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Piano strategico pluriennale della Camera di commercio di Torino 2015–2019

Documento di lavoro delle commissioni
costituite con deliberazione di Consiglio
n. 6 del 26 gennaio 2015

Torino, 20 luglio 2015



Giunta camerale	ILOTTE Vincenzo - Presidente BELLAVITA Renato CARTA Antonio DI BARI Cristina GRAGLIA Bruno MARCHIONI BOCCA Gabriella MATTIOLI Licia MONTAGNESE Maurizio ODETTI Paolo POGGIO Cristiana TALAIA Pasqualino Andrea
Consiglio camerale	ALBERTO Corrado Maria BAIMA POMA Roberta BALMA Roberto BELLAVITA Renato BERGESIO Giuseppe BOCCALATTE Claudia CARTA Antonio CASALE Anna CENA Roberto CHERIO Alessandro D'AURIA Aniello DE SANTIS Dino DI BARI Cristina FIORITTI Caterina GALLO Barbara GONELLA Giancarlo GRAGLIA Bruno ILOTTE Vincenzo LONGO Giovanni MARCHIONI BOCCA Gabriella MARZOLLA Antonello MATTIOLI Licia MATTIOLO Gioacchino Silvano MIGNONE Paolo Roberto MINELLA Martina MILANESE Aldo Giorgio Angelo MONTAGNESE Maurizio ODETTI Paolo PAPINI Stefano POGGIO Cristiana SCARLATELLI Nicola TALAIA Pasqualino Andrea TENORE Antonella
Collegio Revisori dei Conti	CAVALLUZZO Giuseppe - Presidente (fino al 27/4/2015) VITALE Michele - Presidente (dall'11/5/2015) TEALDI Luigi - componente effettivo VIETTI Pier Vittorio - componente effettivo
Segretario Generale	BOLATTO Guido

Indice

IL PROFILO ECONOMICO-STATISTICO DELLA PROVINCIA DI TORINO	3
Il sistema imprenditoriale.....	4
L'internazionalizzazione del territorio	6
La congiuntura industriale	7
Ricerca e Innovazione.....	8
Lavoro e Formazione	9
Cultura e Turismo.....	11
Ambiente, Trasporti e Qualità della vita.....	13
2015: Anno 0.....	14
IL CONTESTO INTERNO	16
LE PARTECIPAZIONI CAMERALI	20
Linea 1 - CONOSCENZA DEL TERRITORIO	32
Linea 2 - PROMOZIONE DEL TERRITORIO	36
Linea 3 - INTERNAZIONALIZZAZIONE.....	42
Linea 4 - SCUOLA FORMAZIONE LAVORO	48
Linea 5 - MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E INCREMENTO DELLE ENTRATE	52
Linea 6 - CONOSCENZA E PROMOZIONE DELL'ENTE CAMERALE SUL TERRITORIO.....	58
LE RISORSE E GLI STRUMENTI	63

IL PROFILO ECONOMICO-STATISTICO DELLA PROVINCIA DI TORINO

Cambiamento. E' questa la parola chiave per analizzare e descrivere oggi un territorio composito e poliedrico come quello torinese. Si rende necessario, in prima istanza, un cambiamento di prospettiva, per affrontare e superare la complessità dell'attuale situazione congiunturale che porta con sé gli strascichi di una crisi economica e sociale perdurante e che ha reso alquanto aleatoria la proiezione di scenari di sviluppo futuri.

In secondo luogo, è altresì importante un cambiamento concettuale nel tratteggiare il profilo sociale ed economico-statistico di quest'area: non è più possibile valutare il benessere di un territorio come quello torinese solo mediante l'adozione di indicatori macroeconomici, ma esso è da intendersi come insieme articolato di dimensioni e tematiche - economia e internazionalizzazione, ricerca e innovazione, cultura e turismo, lavoro e formazione, ambiente, trasporti e qualità della vita - che ne definiscono sì le linee di sviluppo attuali, ma che rappresentano anche e soprattutto gli asset strategici per la progettazione di nuovi percorsi di crescita e di rilancio del sistema locale nei prossimi anni.

Sull'onda delle iniziative adottate dai principali organismi internazionali, a partire dal 2010, il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro (Cnel) e l'Istituto nazionale di statistica (Istat) hanno accolto la necessità di sviluppare nuovi parametri statistici di carattere economico, sociale ed ambientale, mediante i quali integrare la misurazione del benessere, sino ad allora legato unicamente alla misura del Prodotto Interno Lordo (Pil): questo sforzo congiunto ha portato allo sviluppo di un insieme di indicatori che possano definire e descrivere il "Benessere Equo e Sostenibile"¹ di un territorio. E' in questa prospettiva multidimensionale che oggi risulta opportuno guardare all'area della provincia di Torino, divenuta, a partire dal 1° gennaio 2015, città metropolitana.

Infine, un processo di cambiamento va riconosciuto in quella trasformazione strutturale che il territorio sta vivendo giorno per giorno in quanto parte di un sistema geografico, sociale ed economico più complesso ed interdipendente, perché è anche grazie al confronto territoriale che è possibile analizzare e comprendere le dinamiche di sviluppo locale attuali e progettare quelle future.

La città metropolitana di Torino ha una **superficie** che, con i suoi 6.829 kmq, ne fa uno degli ambiti territoriali, riconducibili alle province, più estesi d'Italia: qui hanno sede 316 comuni e vi risiede una **popolazione** di 2,3 milioni di abitanti, il 4% circa della popolazione italiana ed oltre la metà di quella piemontese. Il numero dei residenti è aumentato dell'1,9% solo nel corso del 2013, contrastando il calo demografico e ritornando ai valori esatti di cinque anni prima: a contribuire a questa dinamica positiva è principalmente la popolazione straniera che, con oltre 222mila abitanti rappresenta ormai un decimo della popolazione complessiva; Torino infatti si conferma una delle aree in Europa con tassi migratori più elevati. Tuttavia, il tasso naturale - dato dal saldo fra nascite e morti, rapportato ai residenti - resta ancora negativo (-0,24%) seppur in media con le altre città metropolitane italiane, pesando su di esso la ridotta natalità ed il conseguente invecchiamento della popolazione.

¹ L'Istat prende in considerazione 12 domini del benessere (coniugati in 134 indicatori): salute, istruzione e formazione, lavoro e conciliazione dei tempi di vita, benessere economico, relazioni sociali, politica e istituzioni, sicurezza, benessere soggettivo, paesaggio e patrimonio culturale, ambiente, ricerca e innovazione, qualità dei servizi.

Questo territorio così composto produce circa il 50% della ricchezza regionale: il **Prodotto Interno Lordo** della provincia di Torino ammonta a 64.970,7 milioni di euro (dati anno 2013), valore che ne fa la terza provincia italiana per il suo contributo alla formazione della ricchezza del Paese. Nella graduatoria mondiale degli Stati per PIL Torino occuperebbe quindi l'83° posizione, dopo la Repubblica Slovacca e prima dell'Ecuador. A livello settoriale, quasi il 75% della ricchezza economica è generata dai servizi, che superano di quasi cinque punti percentuali il valore piemontese, mentre è più contenuto rispetto al totale regionale il peso dell'industria in senso stretto (il 19,5% a fronte del 22%) e quello delle costruzioni (il 5,3% contro il 6,1%); residuale il ruolo economico dell'agricoltura (0,6%).

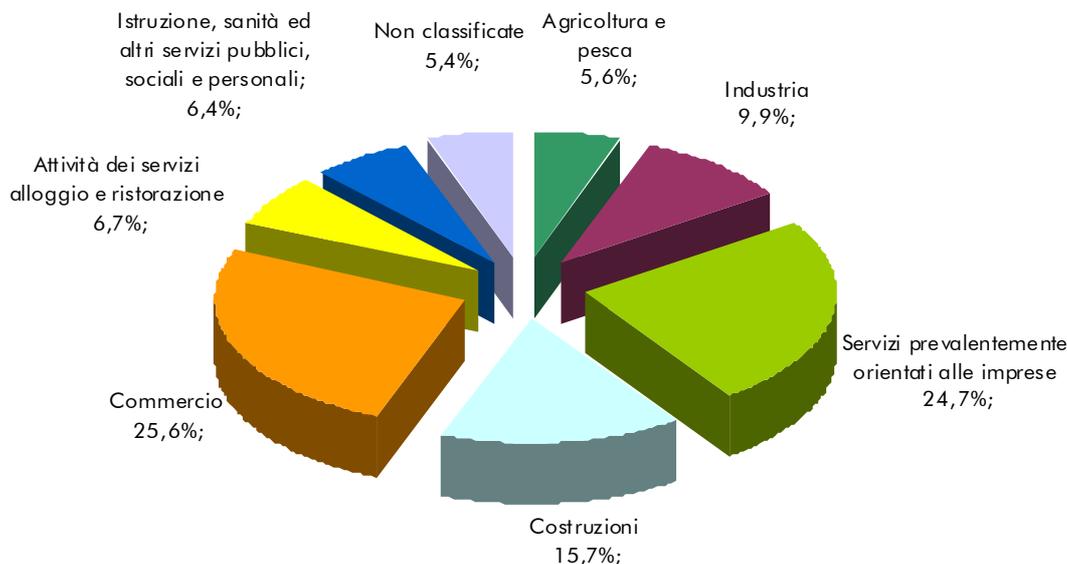
Il sistema imprenditoriale

Il territorio torinese è stato per lungo tempo caratterizzato da un'elevata propensione a "fare impresa". Questa effervescenza nella creazione di iniziative imprenditoriali da alcuni anni, tuttavia, ha lasciato il posto ad alcuni indizi di debolezza: quella che emerge è una ridotta vitalità in entrata, ma non vi è stata un'accelerazione delle uscite, perché chi è sul mercato ha cercato strenuamente di rafforzare la propria posizione.

La provincia di Torino, nel periodo 2009-2014 è cresciuta a un tasso di sviluppo medio annuo dello 0,25%, migliore di quello piemontese (-0,04%), ma a marcia ridotta rispetto all'Italia (+0,56%). Dopo aver toccato il picco di quasi 238.000 imprese registrate nel 2010, a fine 2014 il numero di attività economiche operanti nell'area subalpina è sceso a quota 227.208 unità, arretrando ai livelli di dieci anni prima.

La base economica della città metropolitana ha mutato considerevolmente la propria morfologia nell'ultimo ventennio: da territorio vocato prevalentemente al manifatturiero in senso stretto e aperto ai servizi prevalentemente orientati alle imprese, a bacino su cui si affacciano esperienze imprenditoriali diversificate, con la crescita nel tempo dei servizi turistici, delle costruzioni e dei servizi prevalentemente orientati alle persone.

**Imprese registrate in provincia di Torino per settore di attività economica. Anno 2014
(peso % sul totale e var. % 2014/2013)**



Fonte: elaborazioni della Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere

Alle specializzazioni produttive sviluppate in epoche passate o consolidate nei decenni più recenti (fra tutte l'automotive, l'ICT, l'aerospazio, la meccanica strumentale e la mecatronica, l'industrial design, la filiera agroalimentare, per citare alcune delle specializzazioni del territorio), si sono affiancate iniziative economiche in ambiti di recente sviluppo, come attività di alloggio e ristorazione o il settore delle eco-industrie e delle energie rinnovabili.

Se complessivamente il trend dell'ultimo decennio ha evidenziato una graduale contrazione delle imprese manifatturiere del territorio (dal 12% del 2005 al 10% del 2014), che mantiene comunque un'importante vocazione industriale, tale riduzione è stata compensata dall'aumento delle imprese dei servizi (quelli prevalentemente orientati alle imprese, le attività dei servizi di alloggio e ristorazione, i servizi pubblici, sociali e personali), che sono complessivamente saliti dal 33% del 2005 al 38% del 2014. Nello specifico, a partire dal periodo preolimpico, sono state proprio le imprese turistiche quelle che hanno manifestato la crescita più importante e costante: erano il 4,6% del tessuto imprenditoriale nel 2005, ora sono quasi il 7%.

Il commercio continua a distinguersi per la presenza più rilevante come numero di imprese (il 25% del totale), ma in progressiva contrazione negli ultimi cinque anni.

Uno dei settori maggiormente toccato dalla crisi è stato quello delle costruzioni, in passato caratterizzato dal fenomeno della polverizzazione delle imprese del settore, con la fuoriuscita di lavoratori dipendenti, approdati al lavoro autonomo, e che aveva ricevuto impulso dalle grandi opere realizzate nel primo decennio del nuovo millennio sul territorio subalpino; una riduzione progressiva ha riguardato altresì il settore agricolo (il 6% del totale), soprattutto per motivi anagrafici, con l'età mediamente avanzata dei titolari delle imprese stesse, ma anche per il cambio di destinazione dei suoli agricoli.

Trasversalmente a più settori economici, la componente artigiana è quella che ha manifestato maggiori difficoltà ad affrontare gli anni della crisi.

A dare evidenza alle difficoltà incontrate dal sistema imprenditoriale nel periodo della recessione, i dati sulle aperture di fallimenti mostrano una crescita costante dei casi di dissesto economico (con 635 dichiarazioni di procedure aperte nel 2014), anche se nel 2015 si intravede un'inversione di tendenza.

Se nel tempo è cambiata la composizione settoriale del tessuto imprenditoriale locale, non di meno un processo di mutamento si è verificato nella struttura per natura giuridica: è proseguita infatti l'espansione della presenza di società di capitali (oggi oltre il 17% delle imprese del territorio) e delle cooperative, a manifestare l'evoluzione delle imprese verso forme sempre più strutturate ed organizzate; un'impresa su due continua comunque ad essere registrata come impresa individuale, e un ruolo di rilievo è rappresentato dalle società di persone (il 27%).

Uno sguardo alle categorie imprenditoriali che partecipano alla base economica del territorio rivela un loro ruolo chiave nella tenuta del sistema delle imprese: innanzitutto la componente rappresentata dalle **imprese straniere**, arrivata a fine 2014 a quota 22.981 unità, con tassi di crescita sempre notevoli, e le **imprese femminili**, che con 49.413 unità, hanno manifestato negli anni una sostanziale tenuta, alternata a periodi di crescita. Benché i riscontri empirici segnalino che la popolazione femminile è caratterizzata da una propensione imprenditoriale mediamente inferiore a quella maschile, vi sono settori economici in cui le imprenditrici si impongono, come nei servizi pubblici, sociali e personali, nel commercio e nel turismo.

Non riesce a crescere invece negli ultimi anni l'**imprenditoria giovanile** (23.943 unità) dato che potrebbe destare qualche allarme, visto che nel medio-lungo periodo sarà questo segmento della popolazione a determinare il livello effettivo dell'offerta imprenditoriale. Per gli imprenditori giovani si ravvisa una maggiore presenza nei servizi culturali, nelle attività legate al benessere, nel turismo e nelle costruzioni: tutti settori con minori barriere all'ingresso.

L'internazionalizzazione del territorio

Negli anni della crisi è stata la domanda estera a garantire i livelli della produzione industriale torinese. Caratterizzata da un elevato tasso di apertura internazionale, l'area subalpina mantiene saldamente la seconda posizione nella graduatoria degli ambiti territoriali riconducibili alle province italiane per volumi delle transazioni all'estero. L'ammontare delle **esportazioni** è pari a 20,6 miliardi di euro, a fronte di 14,7 miliardi annui di **importazioni** (dati provvisori anno 2014), da cui consegue un saldo positivo della bilancia commerciale prossimo a 6 miliardi di euro.

Il panorama dei principali **mercati di sbocco** delle esportazioni vede ancora privilegiare l'Europa (il 65% delle merci è esportato nel Vecchio Continente, con una crescita dei paesi dell'Est), ma ottimi partner commerciali sono oggi rappresentati dai mercati nordamericani (Stati Uniti, il 10% dell'export) e da quelli asiatici, in primis la Cina (il 5%). Hanno evidenziato una crescente apertura alle merci torinesi anche i mercati del Nord Africa e del resto del continente africano. Le merci torinesi sono approdate nel corso degli anni su mercati in rapida espansione, con un orientamento geografico delle esportazioni che ha cercato di trarre beneficio dalla dinamicità della domanda mondiale laddove essa si è manifestata.

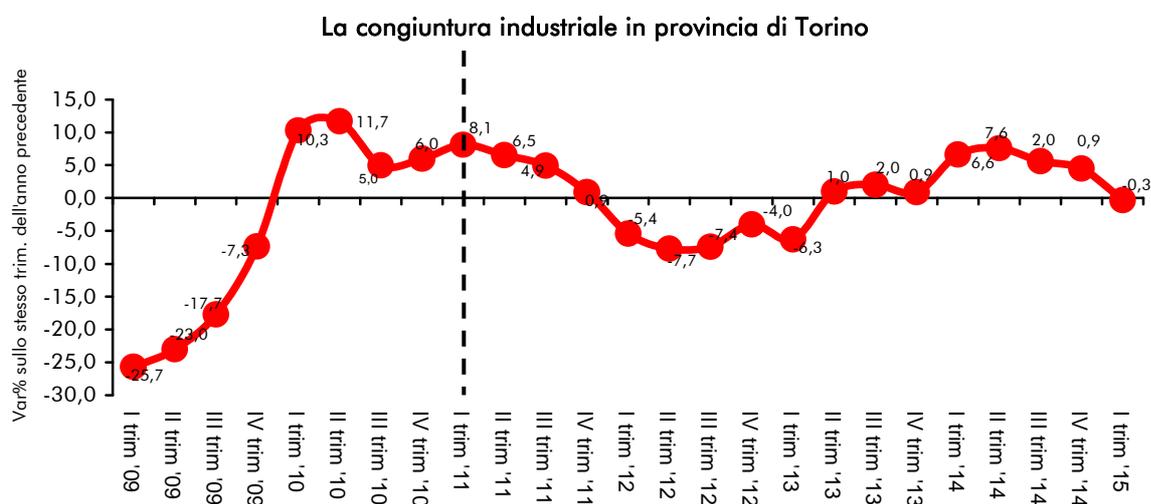
In ossequio al modello di specializzazione torinese, le principali voci dell'export continuano ad essere rappresentate dai mezzi di trasporto (il 41,5% delle vendite all'estero), dai macchinari ed apparecchi generali (il 21,4%), dagli articoli in gomma e materie plastiche (il 6,5%) e dai metalli (il 6,4%). Sono proprio le prime due categorie merceologiche che, secondo i dati del 2014, fanno registrare le performance migliori (rispettivamente +6% e +3,1%), a fronte di un arretramento delle altre tipologie di prodotti. Tra le altre componenti dell'export, va evidenziato il ruolo dei prodotti dell'industria alimentare (il 3,7%, +3,6%), le cui transazioni, anche negli anni della crisi, hanno mantenuto livelli adeguati.

In un contesto globale di redistribuzione degli investimenti su scala planetaria e di sfide sul tema della competitività dei territori, l'area torinese, nonostante una perdita di "appeal" rispetto ai primi anni Duemila quando la consistenza delle partecipazioni estere nelle industrie manifatturiere subalpine aveva toccato l'apice, ha continuato a manifestare una significativa capacità attrattiva verso **gli investimenti diretti esteri** (IDE).

L'ultima fotografia effettuata (banca dati Reprint anno 2013) registrava come attive nel territorio circa 550 imprese a partecipazione estera, con poco meno di 70mila addetti e un giro d'affari di 26,5 miliardi di euro. Di queste, le imprese a controllo estero sono poco meno di 520, di cui circa 150 operanti nell'industria manifatturiera, cui si aggiunge un significativo numero di società di diritto estero. Tali imprese hanno tuttavia visto ridursi negli anni gli addetti (perdita complessiva di circa 12.500 unità) ed il reparto più colpito è risultato l'automotive.

La congiuntura industriale

La crisi finanziaria che si è scatenata nella seconda parte del 2008 - innescata dalla crisi dei mutui subprime con conseguente fallimento di importanti banche d'affari statunitensi - ha dato avvio ad una fase recessiva per l'economia nazionale e di conseguenza per quella torinese durata sette anni, dalla quale si è incominciato solo ora gradualmente ad uscire.



Fonte: elaborazioni Camera di commercio di Torino, 174° indagine congiunturale trimestrale sull'industria manifatturiera torinese

Dal 2008 la produzione manifatturiera torinese² è costantemente diminuita fino alla prima metà del 2013 e l'apice è stato raggiunto nel 2009 con una variazione media annua del -18,4%: tale calo ha provocato una perdita di occupati³ nell'industria di 41 mila unità (dai 310mila lavoratori del 2008 alle 269mila unità del 2014). La perdita di posti di lavoro ha influito negativamente sulla domanda interna, mentre la domanda estera ha sostanzialmente tenuto, impedendo così una diminuzione ancora più accentuata della produzione manifatturiera provinciale.

La produzione industriale subalpina ha iniziato a manifestare segnali di ripresa a partire dalla seconda metà del 2013 e ha chiuso il 2014 con una variazione media annua del +4,5%; tuttavia nei primi mesi del 2015, dopo sette risultati positivi consecutivi, ha manifestato un rallentamento (-0,3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), in linea con la variazione regionale (-0,4%) e leggermente peggiore della corrispondente nazionale (-0,1%).

Durante il periodo 2008-2014, il settore dei mezzi di trasporto, che riveste un'importanza primaria per l'economia del territorio subalpino, è stato investito pesantemente dalla crisi, ma è stato uno dei primi comparti a uscirne e nel 2014 ha realizzato un incremento medio annuo del +25%, la migliore performance registrata. Un comportamento analogo è stato anche evidenziato dalle industrie della chimica e delle materie plastiche (variazione media annua del +4% nel 2014), della meccanica (+1,3%) e da quelle elettriche e elettroniche (+1%).

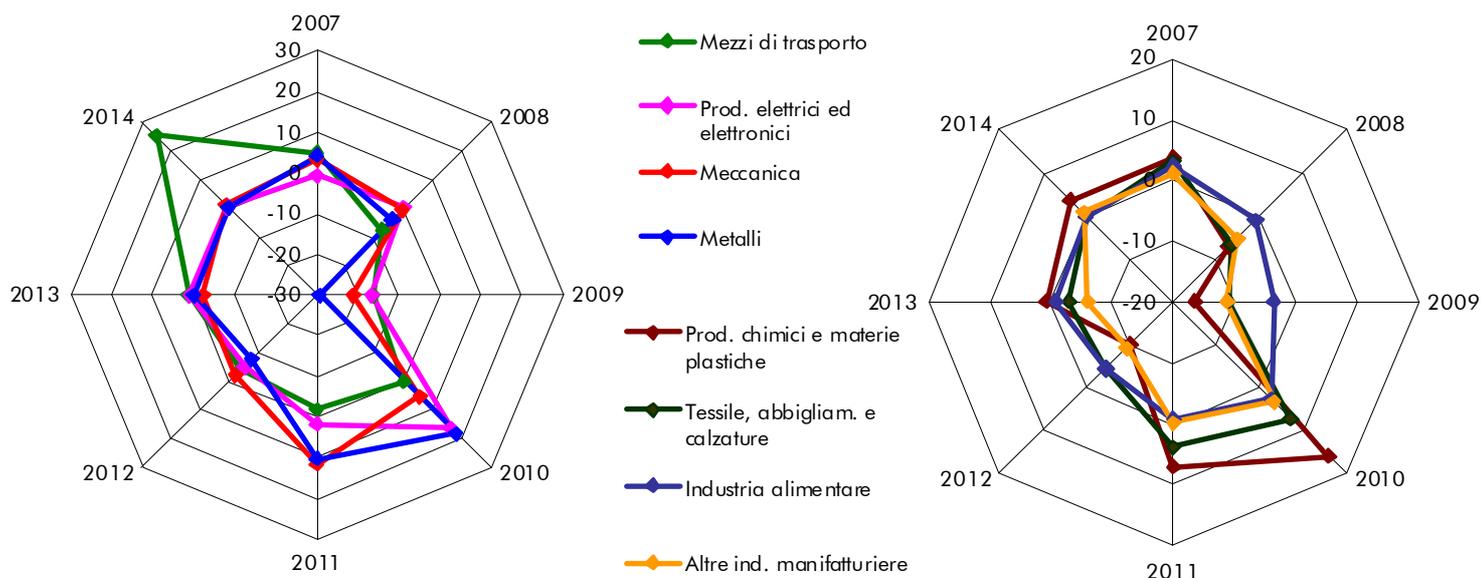
² Fonte: Unioncamere Piemonte/Camera di commercio di Torino – Indagine campionaria trimestrale sull'andamento della produzione manifatturiera in provincia di Torino.

³ Fonte: ISTAT – Indagine delle forze di lavoro, medie annue.

Altalenante l'andamento evidenziato dal comparto dei metalli, dalle industrie tessili, e da quelle dell'abbigliamento e calzature.

Il settore alimentare è risultato infine anticiclico, avendo manifestato nel periodo esaminato una serie di diminuzioni della produzione più contenute rispetto agli altri comparti manifatturieri ed essendo restato sostanzialmente invariato nel 2014.

Andamento della produzione industriale per settori⁴ (var.%)



Ricerca e Innovazione

La capacità di investire in innovazione è un *driver* fondamentale per il futuro del territorio: in Piemonte la spesa in ricerca e sviluppo intra-muros rappresenta ben l'1,9% del PIL regionale, per un importo pari a 2,4 miliardi di euro (ultimo dato disponibile Istat-anno 2012). Con questo importo, il Piemonte si conferma la terza regione italiana per **spesa totale in ricerca e sviluppo**, e si colloca al quarto posto per numero di addetti impiegati nel settore. Alle imprese è riconducibile quasi il 72% della spesa regionale complessiva in R & S, dato che mantiene il Piemonte al primo posto tra le regioni italiane per investimenti a fini produttivi, essendo di minor peso la componente pubblica.

A conferma della forte propensione del territorio subalpino all'innovazione, il numero di **domande di brevetto** pubblicate dall'EPO (European Patent Office) provenienti dal territorio torinese, nel periodo 2004-2013 ammonta a quota 3.006, corrispondente al 7,5% dei brevetti europei avente come titolare un soggetto italiano. Di queste, 443 sono tecnologie abilitanti (KET) e 227 brevetti riconducibili a green technologies :tutti dati che collocano la provincia subalpina in seconda posizione nel podio dei territori italiani per produzione di idee innovative, dopo Milano.

⁴ Fonte: Unioncamere Piemonte/Camera di commercio di Torino - Indagine trimestrale sull'andamento della produzione industriale.

Se da un canto l'osservatorio sulle **imprese innovative** in provincia di Torino della Camera di commercio censisce oltre 360 casi aziendali che si distinguono per essere particolarmente dinamici sul fronte dell'innovazione, con una spesa media in R&S pari al 4% del fatturato, accanto a questa realtà si collocano le **start-up innovative** torinesi, neoimprese che hanno fatto dell'innovazione il loro *core business*: sono 201 le imprese subalpine iscritte come start-up in questa veste al Registro imprese (dato al 31.3.2015), in crescita di oltre il 60% in poco più di un anno e rappresentano il 5,4% delle imprese nazionali.

A partire dal 2015, inoltre, è stata istituita ufficialmente la figura della PMI Innovativa⁵, impresa che dedica una parte delle risorse finanziarie alla ricerca avvalendosi di una quota di personale altamente qualificato, secondo definiti parametri normativi.

Al mondo imprenditoriale si affianca un sistema consolidato a sostegno delle imprese che innovano e fanno ricerca, a partire dagli 11 poli d'innovazione regionali, nati a partire dal 2008 per favorire la collaborazione e rafforzare la sinergia tra i diversi attori coinvolti nel processo produttivo dell'innovazione; a questi si aggiungono gli incubatori di impresa che, insieme ai parchi scientifici e tecnologici, sono attori strategici per lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali improntate all'innovazione.

La diffusione dell'innovazione avviene anche attraverso l'utilizzo di nuove forme di collaborazione tra imprese; in questa direzione si colloca il **contratto di rete**, un istituto innovativo nel nostro sistema produttivo con cui le imprese si impegnano a collaborare tramite lo scambio di informazioni e prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica. In Piemonte sono oltre 470 le imprese che hanno stipulato un contratto di rete (dati maggio 2015), ovvero il 4,4% delle imprese italiane: questo dato colloca la nostra regione all'ottavo posto tra le regioni italiane per numero di imprese coinvolte in questa forma di collaborazione.

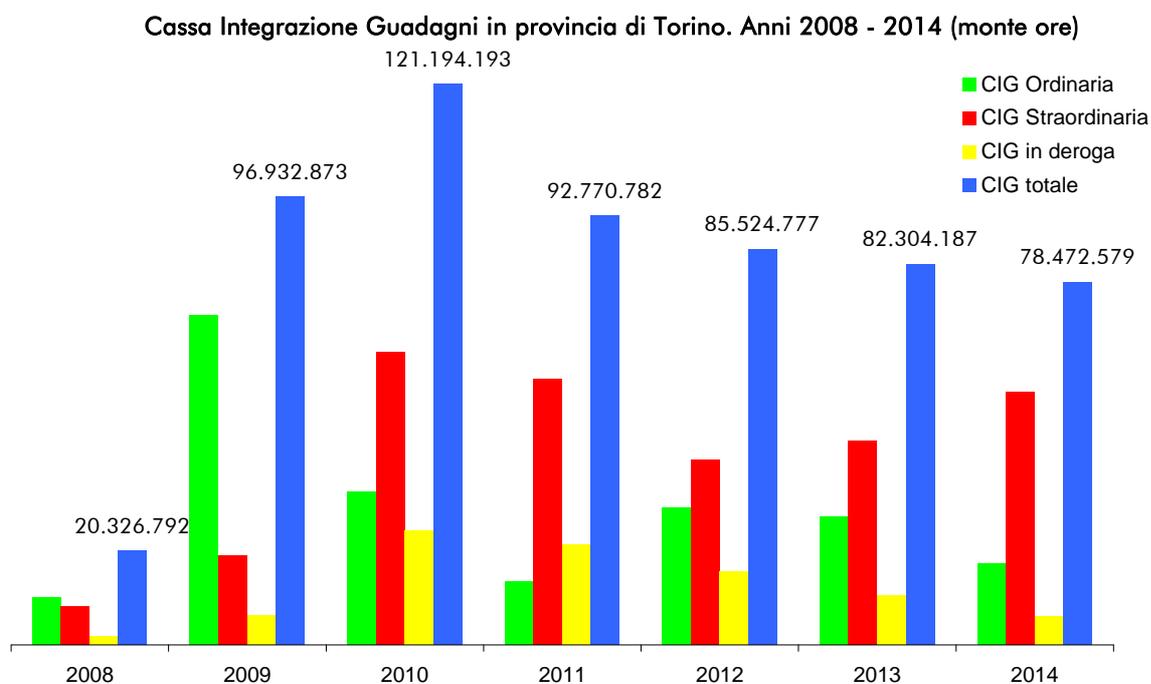
Lavoro e Formazione

Rappresentano un binomio strategico per garantire il consolidamento e la crescita di un territorio: l'offerta di lavoro qualificata - grazie alla formazione scolastica, universitaria o professionale - può rappresentare una risorsa determinante nel perseguire obiettivi di sviluppo, in un contesto nel quale il riconoscimento dei saperi legati alla tradizione va coniugato ad una sempre maggiore propensione all'innovazione.

Già nel 2009, quando il **tasso di disoccupazione** salì all'8,3% - dal 5,6% dell'anno precedente - divenne chiaro agli stakeholders del territorio lo stato di emergenza che questo indicatore portava con sé. Nel quinquennio appena trascorso, la disoccupazione ha continuato a crescere, raggiungendo il 12,9% nel 2014: si tratta di un tasso di disoccupazione più alto rispetto a quello piemontese (11,3%) ed anche rispetto a quello italiano (12,7%), che in Italia colloca Torino in 46° posizione nella graduatoria dei territori riconducibili alle province.

⁵ Con l'entrata in vigore del Decreto Legge n. 3-2015 ("Investment Compact")⁵ è stata istituita nell'ordinamento italiano la **nuova figura della PMI innovativa** a cui sono destinate molte delle agevolazioni finora riservate alle startup innovative. Tra i **requisiti richiesti**, le PMI innovative devono soddisfare almeno due condizioni tra: a) volume di spesa in ricerca e sviluppo uguale o superiore al 3% del maggiore fra costo e valore totale della produzione; b) impiego di personale altamente qualificato in percentuale uguale o superiore a un quinto della forza lavoro complessiva, ovvero di personale in possesso di laurea magistrale in percentuale uguale o superiore a un terzo della forza lavoro complessiva; c) titolarità di almeno un brevetto o un software registrato.

Contestualmente, il ricorso alla **Cassa Integrazione Guadagni (CIG)** fra il 2008 ed il 2010 è sestuplicato, passando da 20,3 milioni di ore ad oltre 121 milioni: in prima battuta a tale impennata ha contribuito principalmente l'autorizzazione di Cassa Integrazione Guadagni Ordinaria, ben presto sostituita dalla Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria.



Fonte: INPS

Anche il **tasso di occupazione** conferma le criticità espresse dal mercato del lavoro provinciale, ritornando a valori inferiori a quelli di un decennio fa: dopo la crescita registrata fra il 2004 e il 2008, quando si raggiunse il picco di occupati con il 64,7%, l'occupazione ha vissuto dinamiche altalenanti, sino a raggiungere - nel 2014 - il tasso più basso (61,4%), con 898mila lavoratori.

E' però importante contestualizzare questi dati nelle più complesse dinamiche occupazionali del territorio: sebbene con molta gradualità, a Torino e provincia è continuata la crescita anche della **popolazione attiva** - composta dagli occupati ma anche dalle persone in cerca di occupazione - che dall'inizio della crisi economica nel 2008 al 2014 non è mai scesa sotto al milione di persone, attestandosi a 1.031mila persone alla fine dell'ultimo anno. Il **tasso di attività** dunque è salito al 70,6%, mentre quello della componente femminile, parte attiva del mercato del lavoro, è pari al 64,1%.

Una lettura completa è possibile soltanto se si integrano i dati di stock con informazioni "di flusso", che recepiscono la mobilità e le capacità di adattamento del mercato del lavoro a scenari sociali ed economici in continuo mutamento. Nel 2014 in provincia di Torino vi sono stati 345.276 **avviamenti al lavoro**, che contano i contratti sottoscritti o le assunzioni effettuate nel corso dell'anno, con una dinamica di crescita media annua nell'ultimo quinquennio pari allo 0,1%: a fronte di un biennio, quello 2012-13, decisamente negativo, il 2014 ha manifestato segnali positivi con un incremento tendenziale dell'1,8%.

In termini di volume di lavoro attivato, si tratta di 91.120 giornate di lavoro, comunque ancora lontane dalle 183mila giornate del 2008. Emergono cambiamenti strutturali nelle tipologie contrattuali oggi prevalenti sul territorio: i contratti a tempo indeterminato rappresentano solo il 18,3% degli avviamenti, mentre vi è una crescita dell'incidenza del part time, che dal 25% del 2009 è salito al 43% del 2014.

Un'importante sfida da affrontare nel futuro prossimo nel territorio è continuare ad investire su una forza lavoro dinamica, flessibile, ma anche sempre più formata e competente.

Quando si fa riferimento alla **formazione** sul territorio della provincia di Torino, è immediato il richiamo al sistema accademico che fa capo ai due Poli universitari del territorio - Università degli Studi e Politecnico di Torino - dove nel corso dell'anno solare 2013 si sono **laureati e/o diplomati 16.819 studenti**, il 47% uomini ed il 53% donne. Questa fotografia rende merito ad un sistema universitario che è cresciuto, nell'offerta formativa e nell'accoglienza di un numero sempre maggiore di studenti, italiani ma sempre più spesso anche stranieri. Nel corso degli ultimi cinque anni accademici, il **numero di studenti iscritti** presso i due Poli universitari è passato dagli 88.773 (a.a. 2009/10), ai 93.586 (a.a. 2013/14), con una crescita del 5,4%: **gli studenti stranieri** sono oltre 8.200, l'8,8% del totale, confermando Torino ed il Piemonte - se si considerano anche l'Università del Piemonte Orientale e l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche - come un contesto all'avanguardia nel panorama italiano.

Ancor più significativo il peso che ricoprono gli studenti "internazionali", che hanno scelto di trasferirsi dall'estero in Piemonte appositamente per la propria formazione universitaria: in questo caso, gli atenei della regione hanno registrato un incremento considerevole, passando in 10 anni da 1.573 **studenti internazionali** a 8.986 (+471% dall'a.a. 2003/2004 all'a.a. 2013/2014), con un'incidenza dell'8,4% sul totale degli iscritti, in linea con la media europea (8%) e doppia rispetto a quella italiana. Questo risultato deriva da una crescente capacità attrattiva degli atenei piemontesi, sia per merito della qualità dell'insegnamento e della ricerca, sia come risultato dell'implementazione di politiche di internazionalizzazione finalizzate ad attrarre studenti dall'estero.

Accanto al sistema universitario, è fondamentale il richiamo al **sistema formativo professionalizzante**, teso a favorire l'occupabilità dei cittadini, dovendosi riconoscere la dovuta centralità all'apprendimento lungo tutto il corso della vita.

In provincia di Torino converge il 60% circa dei corsi attivati e degli allievi iscritti a livello piemontese: nel corso dell'ultimo quinquennio sono stati promossi oltre 25.500 corsi che hanno visto la partecipazione di 375mila allievi iscritti, il 12% dei quali di cittadinanza straniera. La morfologia dell'offerta formativa è costantemente cambiata nel corso di questi anni, anche per effetto delle condizioni lavorative in continua mutazione e della recente crisi economica e sociale: se a ridosso della crisi, formazione al lavoro, formazione sul lavoro e quella permanente rappresentavano ciascuna circa un terzo dell'offerta formativa professionale del territorio, nel corso degli anni è aumentato considerevolmente il peso della formazione permanente per sostenere coloro che si trovano in Cassa Integrazione in deroga o in mobilità.

Cultura e Turismo

In un periodo di grande difficoltà economica e sociale, il Piemonte e l'area torinese hanno saputo rinnovarsi e rendere il territorio ancora più attrattivo grazie ad un forte investimento a favore del proprio patrimonio culturale, allo sviluppo di un settore economico composito e di

qualità - dalle strutture ricettive ai servizi di ristorazione - e al potenziamento di iniziative culturali nelle sue più varie e ricche espressioni artistiche.

Nel 2014, in Piemonte **gli arrivi** di turisti sono stati 4,4 milioni, il 4,4% in più rispetto al 2013, mentre sono state oltre 13 milioni **le presenze**⁶ rilevate, il 2,9% in più del 2013.

Negli ultimi dieci anni, l'incremento è stato rispettivamente del 35% per gli arrivi e del 28% per le presenze. A Torino converge il 50% delle presenze in regione (6,3 milioni nel 2014), con un incremento che nell'ultimo anno è stato pari al doppio rispetto a quello piemontese (+6,1%). Il turismo è prevalentemente domestico, segno di una riscoperta italiana di Torino, mentre i turisti stranieri - inglesi, francesi e tedeschi fra tutti - rappresentano il 20% del totale. Anche l'accoglienza si è adeguata a questa crescita esponenziale della domanda, coprendo nella sola area subalpina un terzo circa delle disponibilità regionali: nell'ultimo decennio, il numero delle strutture ricettive è aumentato del 44%, arrivando a 1.803 unità e, con esse, è cresciuto di conseguenza il quantitativo di posti letto disponibili (69.107, +28%). Complessivamente le imprese riconducibili al settore turistico sono circa 15.200, per poco meno di 50.000 addetti.

A far da richiamo, accanto ad un determinante processo di riqualificazione urbana e sociale del territorio, anche il contestuale consolidamento e rinnovamento dell'**offerta culturale**: il **sistema museale metropolitano**, ad oggi composto da 47 siti accessibili, ha superato annualmente i 4 milioni di visite (dati anno 2013), con un incremento del 6,1% e sette delle mostre allestite nell'area metropolitana di Torino sono rientrate nella classifica delle 50 mostre più visitate in Italia. Questo traguardo del numero di visite annue nei musei, nell'ultimo decennio era stato raggiunto solo nel 2011, anche grazie ai grandi eventi legati alle celebrazioni di "Italia 150"; ad esso avevo fatto seguito un fisiologico calo strutturale dal quale il territorio si è ripreso con inusuale rapidità nel 2013, e che sta attualmente trovando conferme.

Il rinnovamento dell'offerta culturale vive grazie a importanti riallestimenti e grazie alla selezione di mostre temporanee effettuati da alcuni poli museali strategici: così è avvenuto per il Museo Egizio di Torino, ottavo museo per importanza in Italia, che ha debuttato nella primavera del 2015 dopo tre anni di importanti restauri. Accanto a ciò, **fiere ed eventi culturali** che rappresentano ormai un appuntamento fisso per il territorio - Salone del Libro e Salone del Gusto, MiTo, Torino Jazz Festival, Torino Spiritualità, Biennale Democrazia, Artissima e Paratissima, solo per citarne alcuni - affiancati da iniziative di grande risonanza ed impatto per il territorio: World Masters Games, Ostensione della Sindone, Torino Capitale dello Sport 2015, ed ultimo, ma di grande importanza, l'Expo 2015 di Milano.

Dietro alla ricca programmazione annuale sul territorio, vi è in realtà un **sistema della produzione culturale** che in Piemonte può contare su oltre 33mila imprese creative - registrate nei diversi comparti della produzione culturale in Piemonte - che impiegano circa 121mila addetti, e che produce all'anno un valore aggiunto pari a 6,4 miliardi di euro. Solo in provincia di Torino si concentra oltre la metà delle imprese culturali.

Chi vive il territorio ritiene che musei, spettacoli dal vivo e attività culturali siano elemento di fondamentale importanza per il sistema economico e sociale torinese: i consumi delle famiglie torinesi in attività ricreative e spettacoli rappresentano infatti circa il 5% della spesa media mensile totale (pari, nel 2014, a 2.232 di euro).

⁶ Per "Presenze" si intende il numero delle notti trascorse dai clienti negli esercizi ricettivi nel periodo considerato. Gli "Arrivi" includono il numero di clienti arrivati, distinti in residenti e non residenti, che hanno effettuato il check-in nell'esercizio ricettivo nel periodo considerato.

Ambiente, Trasporti e Qualità della vita

La Città di Torino, raccogliendo la sfida lanciata nel 2011 dalla Commissione Europea con l'iniziativa Smart Cities & Communities, si è candidata dal 2012 a divenire una "città intelligente", una città che, nel rispetto dell'ambiente, deve essere capace di produrre alta tecnologia, ridurre i consumi energetici degli edifici, promuovere trasporti puliti e migliorare in generale la qualità della vita dei suoi abitanti all'insegna delle basse emissioni di anidride carbonica. L'obiettivo perseguito è stato quello di attivare tutti gli attori locali, pubblici e privati, per definire azioni volte ad un nuovo modello di sviluppo, sia sociale, sia economico, credibile e fatto di interventi che siano in grado di incidere sulla vita della città.

Torino nel 2014 risulta essere la 54° provincia italiana per **qualità della vita**⁷, dopo Asti e prima di Lecco: grazie agli affari ed il lavoro (21°), al tempo libero (30°) e al tenore di vita (33°), godrebbe di un posizionamento migliore, ma risente di un punteggio sfavorevole a causa dei servizi pubblici e personali e dell'ambiente (43°), della popolazione (55°), e dell'ordine pubblico (102°). Proprio sul fronte ambientale Torino vive alcune problematiche, soprattutto legate alla qualità dell'aria, con ripetuti superamenti del valore limite giornaliero di PM₁₀.

Tuttavia, è anche un territorio che ha saputo rendersi portatore di buone pratiche, nel panorama nazionale: Torino è fra i 50 comuni capoluogo italiani che già nel 2013 hanno aderito ed approvato il proprio **Piano d'azione per l'energia sostenibile** (Paes), cui è demandata l'individuazione di un set di misure e azioni che l'amministrazione intende mettere in atto per raggiungere o superare - nel proprio territorio - l'obiettivo comunitario di riduzione del 20% delle emissioni di CO₂ entro il 2020⁸. Inoltre, sempre a Torino ha trovato realizzazione la prima e unica "Zona 30" (km/h) di concezione "europea", nei quartieri Mirafiori Nord, con un'estensione di 50 ettari, su un'area di 10.000 abitanti.

Dopo Genova e Bologna, Torino è fra le città con l'offerta più completa per presenza di **sistemi di infomobilità**, con otto sistemi attivi su nove⁹, ivi inclusi siti internet ed applicazioni informative per dispositivi mobili, e sistemi di pagamento e bigliettazione elettronici.

Ciononostante, sia il comune di Torino, sia la città metropolitana, restano territori nei quali si dedica alla mobilità più tempo (circa 26 minuti al giorno), rispetto alla media italiana (23 minuti). Ma è anche vero che Torino città dispone di oltre 137 km di **piste ciclabili** ogni 100 kmq di superficie comunale - a fronte dei 19 nazionali - e di quasi 46 mq di **aree pedonali** ogni 100 abitanti, rispetto ai 33,4 italiani. Inoltre, nel solo capoluogo le **aree verdi** si estendono per quasi 26 milioni di mq - 24 mq per abitante - e rappresentano il 19,2% della superficie complessiva.

Ancora suscettibile di grandi potenziamenti il sistema delle **infrastrutture**, il cui ruolo nel rilanciare e rafforzare la crescita del territorio è fondamentale. A livello nazionale, il principale più recente provvedimento del Governo in materia di infrastrutture è stato il decreto legge "Sblocca Italia", che ha definito prioritarie per la provincia di Torino e finanziato le seguenti

⁷ Fonte: Sole 24 Ore, Rapporto 2014 sulla qualità della vita.

⁸ Al 31 dicembre 2013, 81 dei 116 comuni capoluogo italiani (il 69,8%) hanno aderito al Patto dei sindaci.

⁹ Nell'edizione 2014 del Rapporto sull'Ambiente Urbano dell'Istat sono stati considerati: pannelli stradali a messaggio variabile recanti informazioni in tempo reale su traffico, viabilità e parcheggi; servizi di avvisi sul traffico via SMS; sistemi di pagamento elettronico della sosta tramite servizi di telefonia mobile; applicazioni dedicate per dispositivi mobili di accesso a Internet (*smartphone*, *tablet* e simili); paline elettroniche alle fermate del trasporto pubblico, recanti informazioni in tempo reale sugli orari d'arrivo previsti e altri avvisi all'utenza; sistemi di bigliettazione elettronica del trasporto pubblico locale tramite servizi di telefonia mobile e tre funzionalità dei siti Internet dedicati al trasporto pubblico locale: diffusione di informazioni su linee, orari e tempi di attesa; *travel planner* per il calcolo degli itinerari; vendita di titoli di viaggio *on line*.

opere: a) il completamento della copertura del passante ferroviario di Torino; b) il completamento dell'autostrada Torino – Milano; c) il completamento della metropolitana di Torino.

Alcune opere importanti nell'ultimo decennio sono già state completate sul territorio: ad esempio l'Alta Velocità Torino – Milano e la nuova Stazione ferroviaria di Torino Porta Susa; altre sono ancora in corso di esecuzione, come i lavori sull'autostrada Torino – Milano, finalizzati all'ampliamento a tre/quattro corsie in alcuni punti della tratta autostradale.

Stanno proseguendo i lavori della linea ad alta velocità Torino – Lione, parte integrante del Corridoio 5 (Kiev – Lisbona), una delle più importanti direttrici europee: il progetto definitivo della tratta nazionale è stato approvato dal Comitato interministeriale per la programmazione economica (CIPE) nel mese di febbraio 2015. Dopo 35 anni, inoltre, è stato completato lo scavo della seconda galleria del tunnel autostradale del traforo del Frejus, che collega l'Italia alla Francia attraverso la Valle di Susa e Maurienne, e correrà parallela a quella già in funzione.

2015: Anno 0

A livello nazionale, dopo un periodo di recessione durato sette anni, le previsioni per il periodo 2015 – 2017 offrono importanti segnali di miglioramento: il Pil italiano, secondo le ultime previsioni elaborate dall'ISTAT (maggio 2015), dovrebbe crescere nel 2015 dello 0,7%, seguito da un ulteriore aumento dell'1,2% nel 2016 e dell'1,3% nel 2017. Anche il Piemonte e il territorio torinese dovrebbero rispettare questo trend e il miglioramento della situazione economica è ormai in atto dalla fine dello scorso anno.

E' ripartita l'industria manifatturiera e qualche segnale positivo proviene anche dal settore delle costruzioni, con lo sblocco delle opere pubbliche. L'annuncio di ulteriori misure straordinarie di politica monetaria e l'evoluzione favorevole del cambio dell'euro hanno sicuramente contribuito a questo cambio di rotta. Secondo l'indagine della Banca d'Italia sulle imprese dell'industria e dei servizi, inoltre, nel 2015 dovrebbe manifestarsi un moderato aumento delle vendite per le imprese più dipendenti dal mercato interno e dovrebbe intensificarsi nel corso dell'anno anche l'attività di investimento, uno dei presupposti per il rilancio dell'economia.

Per la provincia di Torino il 2015 è stato un anno ricco di eventi e turisti, ma anche di iniziative ed opportunità per le imprese e per il territorio nel suo complesso. Il territorio ha ospitato o si è fatto promotore di eventi di portata internazionale - dall'Ostensione della Sindone, all'Expo 2015, al World Chambers Congress Torino 2015 - con importanti ritorni economici e in termini di visibilità. Per questo motivo, l'anno in corso può rappresentare il punto di partenza per un rinnovamento e riposizionamento economico e sociale dell'area torinese, per uscire definitivamente da una crisi che ha rappresentato uno spartiacque per il modello produttivo locale.

Tuttavia, la sfida è ancora imponente poiché riguarda numerose dimensioni di quel "benessere equo e sostenibile", e poiché coinvolge una molteplicità di attori su un territorio che nella sua estensione dà evidenza di dinamiche demografiche, produttive, sociali differenziate. I settori del sistema produttivo che manifestano una situazione di sofferenza sono ancora numerosi, nonostante alcuni segnali incoraggianti provengano dalla ripresa della produzione industriale e dalla crescita delle esportazioni. Inoltre, anche a fronte dell'elevato tasso di disoccupazione e dell'instabile dinamica del mercato del lavoro torinese, risultano ancora flebili sia la capacità di

risparmio sia il potere di acquisto delle famiglie torinesi, con conseguente debolezza della domanda interna: nel 2014 le famiglie sotto la Mole hanno speso in media 2.232 di euro ogni mese, il 2,5% in più rispetto a quanto registrato nel 2013, ma con una ulteriore crescita della spesa destinata a beni di tipo alimentare (il 15,5%), e una quota di spesa nel tempo sempre più orientata ai consumi “necessari”.

IL CONTESTO INTERNO

Con decreto n. 90 del 5 settembre 2014 la Regione ha nominato il Consiglio camerale per il quinquennio 2014-2019. Nella sua prima riunione tenutasi in data 15 settembre 2014 il Consiglio si è insediato e ha eletto Presidente l'ing. Vincenzo Ilotte. Una delle principali scadenze del nuovo organo politico è sicuramente quello di definire gli indirizzi generali dell'ente e di conseguenza il piano strategico per il prossimo quinquennio tenuto conto dei provvedimenti legislativi vigenti.

La pianificazione strategica pluriennale costituisce infatti il primo elemento di un insieme complesso di fasi, azioni e documenti con caratteristiche uniche e allo stesso tempo interconnesse tra di loro che scandiscono, analizzandolo, l'intero ciclo di vita dell'ente camerale.



Da sempre il sistema camerale svolge un'importante funzione a servizio del territorio che le stesse imprese hanno ufficialmente riconosciuto. Infatti secondo una recente indagine svolta da ISPO-Tagliacarne, l'81% delle aziende con meno di 50 addetti e l'88% di quelle con più di 50 addetti concordano nell'assegnare alle Camere di commercio il "titolo" di istituzione pubblica più efficiente nel prestare servizi alle imprese.

Si tratta di un riconoscimento molto importante, ma anche di una bella sfida per il futuro, soprattutto alla luce del quadro di riferimento economico e normativo che è stato fortemente messo in discussione dalla recente riforma della Pubblica Amministrazione. In particolare con l'approvazione dell'art. 28 del decreto legge n. 90/2014, convertito nella Legge n. 114/2014, il diritto annuale delle Camere di commercio è stato ridotto consistentemente. Già a partire dal 2015 si è dovuto far fronte a un mancato introito del 35% ma si proseguirà negli anni fino ad arrivare ad un taglio del 50% a decorrere dal 2017. Poiché il diritto annuale, unitamente ai diritti di segreteria, costituiscono la fonte principale di entrata per gli enti camerali, si capisce da subito l'impatto della sfida che si trovano ad affrontare.

L'impatto dei tagli al diritto camerale ricade anche sulle attività di promozione, tradizionalmente supportate; a tale proposito si stima che la perdita complessiva per l'intero indotto economico del Paese sia di 1,7 miliardi di euro di valore aggiunto nel 2015 che nel 2016 raggiungerà 1,9 miliardi di euro e nel 2017 ben 2,5 miliardi di euro, che corrisponderebbero a una flessione a regime di circa due decimi di punto percentuale del valore aggiunto corrente complessivamente prodotto nel Paese.

I sedici milioni di euro in meno con cui si è dovuta confrontare nel 2015 la Camera di commercio di Torino hanno significato innanzi tutto un importante ridimensionamento degli interventi promozionali, del contributo da destinare alle Aziende Speciali e più in generale di tutte le azioni e le attività a favore del territorio, anche a carattere pluriennale, che storicamente erano portate avanti dall'ente.

Interventi promozionali – anni 2010-2014

	2010 *	2011	2012	2013	2014
1 - Sviluppare e consolidare le reti		453.467 4%	535.810 4%	365.835 4%	221.134 3%
2 - Migliorare e valorizzare le eccellenze del territorio torinese	4.872.291 34%	2.258.396 19%	2.869.183 22%	2.190.374 22%	1.920.231 30%
3 - Rafforzare e promuovere l'imprenditorialità	273.113 2%	547.174 5%	711.123 5%	512.665 5%	270.929 4%
4 - Incrementare l'internazionalizzazione del territorio	6.776.444 47%	6.482.380 54%	6.787.006 51%	4.991.150 50%	2.454.109 39%
5 - Aumentare la conoscenza economica locale	755.057 5%	255.196 2%	408.589 3%	361.373 4%	263.019 4%
6 - Valorizzare il capitale umano delle imprese	435.459 3%	296.852 2%	249.699 2%	228.885 2%	258.240 4%
7 - Connettere in maniera efficace il sistema del credito e il mondo delle imprese	168.231 1%	285.929 2%	212.045 2%	180.638 2%	326.381 5%
8 - Aumentare la sensibilità del territorio verso tematiche legate al settore energetico e ambientale	167.797 1%	192.731 2%	192.413 1%	184.502 2%	104.562 2%
9 - Focalizzare l'attenzione sulla regolazione e vigilanza sul mercato al servizio delle imprese e dei consumatori		508.317 4%	705.333 5%	482.240 5%	262.269 4%
10- Continuità e sviluppo nel cambiamento dell'ente: potenziare le iniziative per il continuo miglioramento delle performance	825.705	60.561 1%	83.553 1%	52.855 1%	39.889 1%
11 - Migliorare l'efficienza: soluzioni organizzative, tecnologiche e di comunicazione innovative		555.593 5%	508.849 4%	423.868 4%	203.948 3%
TOTALE INIZIATIVE DIRETTE	14.274.097	11.896.596	13.263.603	9.974.384	6.324.711
CONTRIBUTI AD INIZIATIVE DI TERZI	9.783.811	8.850.960	8.850.960	7.617.432	4.138.863
CONTRIBUTI AZIENDE SPECIALI	1.757.396	1.799.535	1.799.535	1.840.334	1.898.363
QUOTE ASSOCIATIVE		2.652.806	2.652.806	2.233.025	1.427.421
ALTRI COSTI DI PROMOZIONE		532.317	532.316	346.935	331.423
TOTALE INIZIATIVE PROMOZIONALI	25.815.304	25.732.214	27.099.220	22.012.110	14.120.781

* nel bilancio consuntivo 2010 la spesa promozionale è stata riclassificata ancora secondo le otto linee del Piano Strategico 2005-2009 (Migliorare la competitività del territorio, Rafforzare e promuovere l'imprenditorialità, Incrementare l'internazionalizzazione del territorio, Valorizzare il capitale umano, aumentare la conoscenza del territorio, il ruolo del credito, della finanza e delle assicurazioni, aumentare la sensibilità del territorio verso tematiche legate al settore energetico e ambientale, aumentare l'efficienza e la visibilità dell'ente camerale).

I gruppi costituiti per elaborare le linee strategiche ed individuare i filoni di intervento prioritari da realizzare nel prossimo quinquennio hanno dovuto affrontare temi eterogenei e dirimere problematiche molto complesse. Si è parlato di attività di promozione e di sostegno alla competitività del territorio, di valorizzazione del turismo e della cultura, di informazione statistica ed economica così come di internazionalizzazione, di politiche di sostegno alla formazione e alla nuova imprenditorialità, di forme "alternative" di finanziamento e di nuova governance organizzativa e gestionale.

Obiettivo condiviso da tutti è quello di dare un nuovo volto alla Camera di commercio di Torino, che nel prossimo quinquennio dovrà reinventare il suo rapporto con l'utenza. Dovranno essere maggiormente condivise con il territorio finalità e progetti, ma anche potenziati gli strumenti di comunicazione esterna, soprattutto ad alto contenuto tecnologico, in modo da rendere sempre più semplice, efficace e trasparente il contatto con gli stakeholder.

COSA	PUNTI DI DEBOLEZZA	STRATEGIA 2015-2019
COMUNICAZIONE	SCARSA CONOSCENZA PRESSO LE IMPRESE DELL'ATTIVITÀ SVOLTA DALLA CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO	AUMENTARE LA PERCEZIONE DELL'ATTRATTIVITÀ DEL NOSTRO TERRITORIO
RACCOLTA E ANALISI DEI DATI	DUPLICAZIONE DI DATI E INFORMAZIONI	COORDINAMENTO DEGLI INTERVENTI, PROGETTO "CRUSCOTTO"
RISORSE FINANZIARIE	TAGLIO FONDI A DISPOSIZIONE DEL SISTEMA CAMERALE	FUND RAISING E CROWFUNDING (ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN UN SISTEMA APERTO)
EFFICACIA DEGLI INVESTIMENTI	ANALISI SU UN CAMPIONE LIMITATO DI PROGETTI	IMPLEMENTAZIONE E/O REPLICA DEGLI ATTUALI MODELLI DI ANALISI (BALANCED SCORECARD, CUSTOMER SATISFACTION)
TECNOLOGIA	SCARSA DIFFUSIONE SUL TERRITORIO	INNALZARE IL LIVELLO TECNOLOGICO DELLE IMPRESE DEL TERRITORIO
SUPPORTO ALLE IMPRESE	SISTEMA IMPRENDITORIALE DI DIMENSIONI PICCOLE E PICCOLISSIME	- FAVORIRE IL NETWORKING TRA IMPRESE E TRA LE ISTITUZIONI E LE IMPRESE
ATTRAZIONE DEGLI INVESTIMENTI	DIFFICOLTÀ DI ATTRAZIONE DEL NOSTRO SISTEMA ECONOMICO, IN PARTICOLARE PER QUANTO CONCERNE IL SISTEMA INDUSTRIALE E QUELLO TURISTICO	- REALIZZARE EFFICACI PROGETTI DI INTERNAZZIONALIZZAZIONE - SVILUPPARE EFFICACI POLITICHE DI MARKETING TERRITORIALE
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	POLVERIZZAZIONE DEGLI INTERVENTI PROMOZIONALI	- PROMUOVERE IL COORDINAMENTO TRA I DIVERSI ATTORI PRESENTI SUL TERRITORIO (PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA, SOGGETTI FINANZIATORI)

E proprio sulla trasparenza è necessaria qualche riflessione aggiuntiva. La Camera di commercio di Torino ha infatti elevato questo fattore tra i capisaldi della sua organizzazione e della sua azione fin dal 2002, quando ha formalizzato la propria "mission" e la "vision". La trasparenza è poi stata inserita in una delle linee dell'ultimo Piano strategico, quale "servizio essenziale" per migliorare la qualità dell'offerta all'utenza anche con riferimento agli aspetti organizzativi, retributivi, valutativi e gestionali ed è uno dei canali tematici attraverso cui sono divulgate e promosse una serie di informazioni all'interno del sito internet camerale. Ecco perché il presente documento è stato costruito inserendo la trasparenza e l'integrità della Camera di commercio di Torino, quali elementi chiave di lettura e operatività delle linee previste al suo interno, affinché si potesse rispondere, oltre a specifici obblighi di legge, anche alla richiesta di essere amministrazioni sempre più efficienti e sempre più vicine alle esigenze dei propri stakeholder.

Per quanto riguarda, infine le due **Aziende Speciali della Camera di Commercio di Torino**, occorre sottolineare come già a partire dal 2015 la collaborazione con Torino Incontra e Laboratorio Chimico abbia subito un forte ridimensionamento collegato alla riduzione degli introiti da diritto annuale e alle difficoltà di mantenimento del contributo annuo necessario a sostenere l'attività ordinaria.

Nel breve periodo oltre ai mancati rinnovi del personale a tempo determinato e all'esodo incentivato di alcuni dipendenti, sono state avviate a fine dicembre 2014, in collaborazione con le organizzazioni sindacali, alcune procedure straordinarie che hanno portato all'applicazione di un contratto di solidarietà ai restanti dipendenti delle due aziende speciali. La riduzione dell'orario di lavoro derivante da tale operazione ha determinato un contenimento del costo del personale di valore proporzionale. Non essendo più possibile per i prossimi anni fare affidamento sul contributo della Camera di Commercio di Torino, si sono in seguito iniziate ad

esaminare diverse alternative, e sono tuttora in corso, mirate a potenziare l'attività e i ricavi e a prevedere tra l'altro anche la cessione, totale o parziale delle strutture a privati piuttosto che accordi di collaborazione con enti con oggetti sociali simili, in modo da garantire un futuro alle aziende e ai loro dipendenti.

Nei prossimi capitoli verranno analizzate nello specifico quanto elaborato dagli organi politici camerali così come deliberato in data 27 novembre dal Consiglio camerale (All. A).

LE PARTECIPAZIONI CAMERALI

La normativa di riferimento

Ai sensi della Legge n. 580/1993 e s.m.i. le Camere di commercio sono enti pubblici dotati di autonomia funzionale che svolgono, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza e sulla base del principio di sussidiarietà di cui all'articolo 118 della Costituzione, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Secondo la stessa legge così come modificata dal decreto legislativo n. 23/2010, *“Per il raggiungimento dei propri scopi, le Camere di Commercio, promuovono, realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e a società”*.

In base all'articolo 36 dello Statuto della Camera di commercio di Torino *“Per il perseguimento dei propri fini istituzionali l'Ente può partecipare alla realizzazione e gestione di strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale, nazionale, comunitario e internazionale utilizzando le forme organizzative più idonee. In particolare la Camera di commercio può istituire Aziende Speciali; può istituire o partecipare a società per azioni o a responsabilità limitata, anche nella forma consortile, e/o acquisire partecipazioni in esse anche se non a prevalente capitale pubblico; può altresì istituire o partecipare ad associazioni, fondazioni, comitati e consorzi ed altri organismi operanti secondo le norme del diritto privato aventi finalità di sviluppo socio-economico valutate come rispondenti con le finalità istituzionali assegnate dalla legge e dal presente Statuto. Come linea di indirizzo la Camera di commercio partecipa a società che sottopongono a revisione contabile il bilancio.”*

Infine, ai sensi della legge 23 dicembre 2014, n. 190 (legge di stabilità 2015), viene stabilito che fermo restando quanto previsto dall'articolo 3, commi da 27 a 29, della legge 24 dicembre 2007, n. 244 e successive modificazioni, e dall'articolo 1 comma 569, della legge 27 dicembre 2013, n. 147 e successive modificazioni, al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, il buon andamento dell'azione amministrativa e la tutela della concorrenza e del mercato, le regioni, le province autonomie di Trento e Bolzano, gli enti locali, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le università e gli istituti di istruzione universitaria pubblici e le autorità portuali a decorrere dal 1 gennaio 2015, avviano un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, in modo da conseguire la riduzione delle stesse entro il 31 dicembre 2015 anche tenendo conto dei seguenti criteri:

- a) eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle proprie finalità istituzionali, anche mediante messa in liquidazione o cessione
- b) soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti
- c) eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono attività analoghe o similari a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali anche mediante operazioni di fusione o di internalizzazione delle funzioni
- d) aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica

- e) contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni.

Per raggiungere l'obiettivo di razionalizzazione, il comma 612 prevede entro il 31 marzo 2015 la definizione e l'approvazione da parte degli organi di vertice delle amministrazioni interessate di un piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, le modalità e i tempi di attuazione, nonché il dettaglio dei risparmi da conseguire. Tale piano, corredato di un'apposita relazione tecnica, è trasmesso alla competente sezione regionale di controllo della Corte dei Conti e pubblicato sul sito internet istituzionale dell'amministrazione interessata. Trasmissione e pubblicazione deve essere eseguita anche per la relazione sui risultati conseguiti da predisporre entro il 31 marzo 2016. La pubblicazione della relazione costituisce obbligo di pubblicità ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n.33.

Nel dettare le nuove regole, il comma 611 richiama espressamente la legge finanziaria 2008 (legge n. 244/2007) ed in particolare i commi da 27 a 29 dell'articolo 3 che prevedevano innanzitutto il divieto per le amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del decreto legislativo 165/01 e quindi anche per le Camere di commercio di costituire società per la produzione di beni e di servizi non strettamente necessari al perseguimento delle finalità istituzionali, né assumere o mantenere direttamente partecipazioni, anche di minoranza, in tali società.

Infine veniva posto un termine, più volte prorogato, entro il quale le amministrazioni dovevano cedere a terzi le società e le partecipazioni vietate. Tale termine era stato ulteriormente prorogato fino al 31 dicembre 2014 con la legge di stabilità 2014, prevedendo inoltre che, decorso tale periodo, la partecipazione non alienata mediante procedura di evidenza pubblica cessa ad ogni effetto ed entro 12 mesi dalla cessazione la società deve liquidare in denaro il valore delle quote del socio cessato.

Le deliberazioni della Giunta camerale

Con deliberazione della Giunta camerale n. 185 dell'11 ottobre 2010 veniva effettuata una ricognizione delle partecipate ai sensi dell'articolo 3 comma 28 della legge finanziaria 2008 e con deliberazione della Giunta camerale n. 97 del 9 maggio 2014 veniva espressa la volontà di cedere le partecipazioni in Consepi, Geac (poi ceduta), Dintec e Iren.

Con deliberazione n. 174 del 13 ottobre 2014, a seguito del decreto legge n. 90 del 24 giugno 2014 convertito nella legge n. 114 dell'11 agosto 2014 ed in particolare dall'art. 28, ai sensi del quale è stata disposta la graduale riduzione del diritto annuale a carico delle imprese, si è deciso di recedere da diversi enti associativi partecipati e sono state ridotte, in alcuni casi azzerate, nel budget 2015 le quote consortili societarie relative alle società Borsa Mercati Telematica Italiana, Ceipiemonte, Dintec, Infocamere, Isnart, Tecnoborsa, Uniontrasporti. Con la medesima deliberazione veniva inoltre deciso di recedere da Uniontrasporti con effetto immediato.

Con deliberazione n. 214 del 24 novembre 2014 si è deliberato di procedere con determinazione del Segretario Generale alla procedura ad evidenza pubblica per la cessione al valore patrimoniale al 31 dicembre 2013 delle quote detenute nelle società Consepi e Dintec avvalendosi della facoltà di esercitare il recesso previsto dal comma 569 dell'articolo 1 della legge di Stabilità 2014 n. 147/2013, in caso di mancata alienazione. Il bando d'asta pubblica in oggetto che prevedeva la cessione per lotti delle seguenti partecipazioni: 1) Consepi quota

costituita da n. 487 azioni per un valore nominale di euro 147,19 pari allo 0,0044% del capitale sociale complessivo; 2) Dintec quota di euro 500,00 pari allo 0,0907% del capitale sociale complessivo. Poiché nessuna offerta è pervenuta al riguardo nei termini né fuori termine, l'ente ha comunicato il recesso dalle società. Con la medesima deliberazione veniva deciso di mantenere le altre società funzionali a conseguire le finalità istituzionali dell'ente, riservandosi di rivedere tale decisione alla luce del Piano Strategico Pluriennale 2015-2019 e di possibili accordi con gli altri enti pubblici locali e Camere di commercio che prevedessero piani di cessione, liquidazione, accorpamento, razionalizzazione delle partecipazioni condivise.

Con deliberazione n. 48 del 26 marzo 2015 è stato approvato ai sensi della legge n. 190 del 23 dicembre 2014 (legge di stabilità 2015) il piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute dalla Camera di commercio di Torino corredato da relazione tecnica.

Le partecipazioni della Camera di commercio di Torino

Per quanto riguarda la Camera di commercio di Torino le società partecipate si possono distinguere in società del sistema camerale in house/non in house e società per la promozione e sviluppo del territorio. Alla data odierna la Camera di commercio di Torino detiene n. 27 società così suddivise:

- n. 10 società del sistema camerale organizzate *in house* (Borsa Merci Telematica Italiana, Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte, Dintec, Ecocerved, Job Camere, IC Outsourcing, InfoCamere, Isnart, Tecnoservicecamere, Uniontrasporti)
- n. 3 società non in house del sistema camerale (Agroqualità, Tecno Holding, Tecnoborsa)
- n. 12 società per la promozione e sviluppo del territorio (Bioindustry Park Silvano Fumero, Caat, Consepi, Environment Park, Eurofidi, Finpiemonte, Finpiemonte Partecipazioni, Icarus, Incubatore del Politecnico, Iren, Istituto per il marketing dei prodotti agroalimentari del Piemonte, Montepo),
- n. 2 società in liquidazione (Torino Servizi, Consorzio Villa Gualino).

Rispetto ad esse, sono già in corso di dismissione le partecipazioni in Dintec e Consepi ex art. 1, co. 569, legge n. 147/2013. Inoltre nel 2014 è stato esercitato il recesso da Uniontrasporti ed è stato deliberato di vendere la quota detenuta in Iren ad un valore che consentisse di preservare quanto investito nella società. Relativamente a Uniontrasporti la società ha comunicato che la data del recesso è il 20 ottobre 2014 e che ai termini di Statuto la Camera di commercio resta socia fino al 15 ottobre 2015. Il rimborso della quota consortile di spettanza sarà effettuato dopo la data del 20 ottobre 2015, considerando il patrimonio netto dell'ultimo bilancio approvato alla data di ricezione della lettera di recesso, cioè il bilancio consuntivo 2013. Da quanto comunicato dai liquidatori la società Torino Servizi è prossima alla chiusura, mentre per quanto riguarda il Consorzio Villa Gualino occorre regolarizzare il compendio immobiliare per poter effettuare la consegna alla proprietà e quindi non è possibile ipotizzare al momento la data di chiusura.

L'ente camerale non ha società controllate. Le società collegate (bilancio consuntivo camerale 2014), sono Ceipiemonte, Ecocerved, Ic Outsourcing, Infocamere, Job Camere, Tecno Holding, Tecnoservicecamere, Consorzio Villa Gualino in liquidazione.

Società *in house* del sistema camerale:

DENOMINAZIONE SOCIETA'	% detenuta dalla CCIAA TORINO	OGGETTO SOCIALE E ATTIVITA'
<u><i>Borsa Mercati Telematica Italiana scpa</i></u>	0,013	La società realizza e gestisce un mercato telematico e dei prodotti agricoli, ittici e agroalimentari standardizzati e/o tipici e di qualità italiani, comunitari ed extracomunitari e tutti i servizi informativi connessi.
<u><i>Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte scpa</i></u>	21,4	La società si propone lo svolgimento unitario e coordinato di alcune fasi di attività dei consorziati, nel precipuo interesse di questi, nel quadro di un sistema integrato inteso come luogo di coordinamento, promozione ed attuazione delle iniziative, anche tramite azioni pubblicitarie o promozionali, che possano favorire, sviluppare e supportare l'internazionalizzazione delle imprese, dell'economia e del territorio del Piemonte e del Nord-Ovest
<u><i>Dintec srl</i></u>	0,0907	La società nell'ambito dei prodotti e dei processi produttivi dei settori agricolo, artigiano, industriale e dei servizi, e della Pubblica Amministrazione, ha per oggetto l'ideazione, la progettazione e la realizzazione di interventi sui temi della innovazione, della qualità e della certificazione anche indirizzate ad azioni di informazione, sensibilizzazione e stimolo per la competitività delle piccole e medie imprese.
<u><i>Ecocerved srl</i></u>	16,317	La società ha il compito di progettare, realizzare, gestire ed avviare sistemi informativi, in tutte le loro componenti, nell'interesse e per conto delle Camere di commercio, delle loro Unioni, Associazioni, Aziende, Fondazioni o Società Partecipate. Essa può anche attendere alla realizzazione di servizi informatici per le altre Amministrazioni Pubbliche per le quali il sistema camerale svolga funzioni delegate, abbia rapporti di carattere istituzionale, abbia stipulato convenzioni o accordi di programma. La società ha altresì ad oggetto la produzione, la distribuzione di dati relativi all'ambiente ed all'ecologia, con particolare riferimento alla realizzazione e gestione di software, di banche dati, sistemi informativi e di monitoraggio.
<u><i>Job Camere srl</i></u>	9,822	La società non persegue attività commerciale, e svolge, ai sensi dell'art. 3, 27° comma, della Legge 24 dicembre 2007, n. 244, servizi necessari per il perseguimento delle finalità istituzionali dei propri soci. La società svolge esclusivamente a favore dei soci la "somministrazione di lavoro" ovvero la fornitura professionale di mano d'opera, a tempo indeterminato o a termine, per lo svolgimento di tutte le attività di cui all'articolo 20 e ai sensi dell'articolo 4 del D. Lgs. 276/2003, l'"intermediazione", la "ricerca e selezione del personale" e il "supporto alla ricollocazione professionale" ai sensi dell'articolo 2 del D. Lgs. 276/2003.
<u><i>IC Outsourcing srl</i></u>	9,822	La società svolge ai sensi dell'articolo 3, 27° comma, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, servizi necessari per il perseguimento delle finalità istituzionali dei propri soci. La società ha per oggetto le seguenti attività da svolgere esclusivamente a favore dei soci: - la predisposizione, l'effettuazione e la gestione di servizi volti all'immagazzinamento ed alla movimentazione di archivi cartacei nonchè al loro riversamento, conservazione ed archiviazione con strumenti ottici; - la fornitura di servizi di acquisizione ed elaborazione dati; - la gestione del patrimonio immobiliare, anche attraverso la gestione logistica, amministrativa e funzionale di sedi, uffici di rappresentanza e studi multi servizio e multi ufficio, ivi compresa la forma dell'Office Center.
<u><i>InfoCamere scpa</i></u>	16,37	La società ha per oggetto il compito di approntare, organizzare e gestire nell'interesse e per conto delle Camere di commercio e con criteri di economicità gestionale, un sistema informatico nazionale, anche ai sensi dell'art. 8 della Legge 580/1993 e s.m.i., e delle relative disposizioni attuative, in grado di trattare e distribuire in tempo reale, anche a soggetti terzi, atti, documenti e informazioni che la legge dispone siano oggetto di pubblicità legale o di pubblicità notizia o che comunque scaturiscano da registri, albi, ruoli, elenchi e repertori tenuti dalle Camere di commercio. La società gestisce i sistemi informativi e la rete delle Camere di commercio italiane, assicurando i servizi consortili essenziali definiti nello statuto, come in particolare la gestione del Registro delle Imprese.
<u><i>Isnart scpa</i></u>	0,493	La società ha per oggetto il compito di realizzare, organizzare e gestire nell'interesse e per conto degli azionisti: studi e ricerche sul turismo, indagini, rilevazioni e progetti di fattibilità, anche su singole iniziative nell'ambito del settore, sia attraverso la struttura organizzativa interna, sia avvalendosi di altri organismi. La società consortile affianca ed assiste le Camere di Commercio italiane e, nel suo complesso, gli

		organismi del sistema camerale italiano.
<u>Tecnoservicecamere scpa</u>	20,568	La società si propone di costituire una organizzazione comune per l'attività di assistenza e consulenza nei settori tecnico-progettuali, compresi studi di fattibilità, ricerche, progettazioni e validazioni di progetti, direzione dei lavori, valutazione di congruità tecnico-economica e perizie attraverso tecnici a ciò preposti, studi di impatto ambientale, e nei settori finanziari, mobiliari e immobiliari, concernenti la costruzione, la ristrutturazione, il monitoraggio e l'organizzazione e gestione delle strutture e delle infrastrutture di interesse comune dei soci e dei servizi di tecnologia avanzata.
<u>Uniontrasporti scrll</u>	1,2939	La società è una struttura specializzata appartenente al sistema camerale, che opera, in armonia con gli obiettivi e nel rispetto delle direttive strategiche e operative dei soci, con tutte le modalità, gli strumenti, le collaborazioni e gli accordi ritenuti opportuni e idonei, al fine di contribuire alla realizzazione di obiettivi di ammodernamento, potenziamento e razionalizzazione, efficienza e funzionalità nel settore delle infrastrutture, della logistica e dei trasporti.

Società non *in house* del sistema camerale:

DENOMINAZIONE SOCIETA'	% detenuta dalla CCAA TORINO	OGGETTO SOCIALE E ATTIVITA'
<u>Società per la Certificazione della Qualità nell'Agroalimentare – Agroqualità spa</u>	5,683	La società ha per oggetto la fornitura di servizi di controllo, ispezione e certificazione relativamente ai sistemi di gestione, ai processi, ai prodotti, ai servizi, al personale, secondo schemi volontari o regolamentati da norme internazionali, comunitarie, nazionali e locali. La società esercita le proprie attività e servizi sui temi della Qualità, dell'Ambiente, della Sicurezza, dell'Etica e per la valorizzazione del Made in Italy. Le attività e i servizi della società sono indirizzate principalmente nei settori dell'agroalimentare, del turismo, dell'artigianato artistico e tradizionale e dell'ambiente. Le attività e i servizi della società sono rivolti alle imprese, agli enti pubblici e privati.
<u>Tecno Holding spa</u>	25,905	La società ha per oggetto l'attività di assunzione e gestione di partecipazioni in società italiane ed estere, qualunque ne sia l'oggetto sociale incluse quelle in società di gestione del risparmio nonché di finanziamento sotto qualsiasi forma e di coordinamento tecnico, finanziario e amministrativo delle società partecipate, anche indirettamente, nonché l'esercizio nei confronti di queste ultime di attività di indirizzo, rimanendo espressamente vietato lo svolgimento delle predette attività nei confronti del pubblico. La società svolge attività di organizzazione gestione e potenziamento di strutture immobiliari e di partecipazioni strumentali per lo sviluppo di servizi alle imprese.
<u>Tecnoborsa scpa</u>	0,182	La società offre un supporto per lo sviluppo e la crescita regolata e trasparente dell'economia immobiliare.

Società per la promozione e lo sviluppo del territorio:

DENOMINAZIONE SOCIETA'	% detenuta dalla CCAA TORINO	OGGETTO SOCIALE E ATTIVITA'
<u>Bioindustry Park Silvano Fumero Spa</u>	6,545	La società si propone di progettare, realizzare, sviluppare e gestire un Parco Scientifico a vocazione bioindustriale; attuare il Parco Scientifico ai sensi dei Regolamenti CEE 2052/88 e 2081/93 obiettivo 2; stimolare e diffondere il progresso scientifico e tecnologico nei settori della biotecnologia, della farmaceutica, della chimica, dell'agricoltura, dell'alimentare, dell'ambiente, dell'energia, dei materiali, delle attrezzature scientifiche, dell'informatica e della robotica.
<u>Centro Agro-Alimentare Torino – C.A.A.T. scpa</u>	2,661	La società ha per oggetto la costruzione e gestione del mercato Agro-Alimentare all'ingrosso, di interesse nazionale di Torino e di altri mercati agro-alimentari all'ingrosso comprese le strutture di trasformazione e condizionamento, nonché lo sviluppo di azioni promozionali in ordine al funzionamento ed all'utilizzo di tali strutture.
<u>Consusa – Servizi Piemonte – Consepi spa</u>	0,0044	La società ha per oggetto l'attuazione, la gestione diretta e/o indiretta e la riconversione di un'area attrezzata per servizi di trattamento delle merci e di assistenza e supporto a veicoli e persone ("Autoporto") situata nel Comune di Susa, nonché di aree ed immobili per attività e servizi pubblici, civili, industriali e commerciali. La società inoltre opera per la realizzazione di programmi di intervento affidati dalla Regione Piemonte, dal Comune di Susa, dalle Comunità Montane e da altri enti pubblici o società.
<u>Parco Scientifico Tecnologico per l'Ambiente Environment Park Torino spa</u>	10,447	La società ha per oggetto l'attuazione e lo sviluppo di Parchi Tecnologici avvalendosi di risorse proprie e di tutte le forme di finanziamento accessibili per legge. La società svolge un'attività di

		supporto all'innovazione nel territorio piemontese coniugando ricerca, innovazione tecnologica ed ecoefficienza con il sistema industriale.
<u><i>Eurofidi srl</i></u>	0,347	La società non ha scopo di lucro e svolge attività di garanzia collettiva dei fidi e i servizi ad essa connessi o strumentali, nel rispetto delle riserve di attività previste dalla legge. La società supporta le piccole e medie imprese nel reperimento di risorse finanziarie necessarie per investire e competere sul mercato.
<u><i>Finpiemonte spa</i></u>	1,263	La società opera quale società finanziaria regionale a sostegno dello sviluppo, della ricerca e della competitività del territorio, nell'ambito stabilito dall'articolo 117 della Costituzione della Repubblica Italiana, dall'art. 60 dello Statuto della Regione Piemonte e dalla L.R. 26 luglio 2007 n. 17. Finpiemonte svolge le attività dirette all'attuazione del documento di programmazione economico-finanziaria regionale e nel quadro della politica di programmazione svolge attività strumentali alle funzioni della Regione, aventi carattere finanziario e di servizio, nonché degli altri enti costituenti o partecipanti.
<u><i>Finpiemonte Partecipazioni spa</i></u>	0,793	La società opera ai fini di interesse regionale nell'ambito stabilito dall'art. 117 della Costituzione della Repubblica Italiana, dall'art. 60 dello Statuto della Regione Piemonte e dall'art. 3 della Legge Regione Piemonte 26 luglio 2007 n. 17. La società si occupa dell'assunzione, detenzione e gestione di partecipazioni, rappresentate o meno da titoli, in società o altri enti già costituiti o da costituire, anche in collaborazione con altri soggetti, pubblici o privati.
<u><i>Icarus scpa</i></u>	7,65	La società ha per oggetto la progettazione, la realizzazione, l'impiego, la gestione di un centro multifunzionale destinato a servizi a terra a supporto di attività e missioni spaziali, in Torino.
<u><i>Incubatore del Politecnico scpa</i></u>	16,67	La società consortile non ha scopo di lucro ed intende favorire la creazione di nuova imprenditoria attraverso, tra l'altro, la promozione all'interno dei corsi istituzionali del Politecnico della cultura imprenditoriale, azioni di formazione mirata alla creazione di nuova imprenditoria, la creazione di un ambiente fisico presso il quale i neo imprenditori potranno collocarsi.
<u><i>Iren spa</i></u>	0,056	La società opera, in via diretta o attraverso società ed enti di partecipazione, nei settori della ricerca, produzione, approvvigionamento, trasporto, trasformazione, importazione, esportazione, distribuzione, acquisto, vendita, stoccaggio, utilizzo e recupero della energia elettrica e termica, del gas e della energia in genere, sotto qualsiasi forma si presentino e della progettazione, costruzione e direzione lavori dei relativi impianti e reti.
<u><i>Istituto per il marketing dei prodotti agroalimentari del Piemonte scpa</i></u>	2,02	La società non ha scopo di lucro e opera quale società regionale <i>in house</i> a sostegno nel settore agroalimentare dello sviluppo, della ricerca e della competitività del territorio piemontese
<u><i>Montepo spa</i></u>	10	La società è costituita per dare attuazione al Polo Integrato di Sviluppo (PIS) di Moncalieri, a norma del regolamento CEE 2081-93; per la realizzazione e gestione degli interventi previsti dalla Legge della Regione Piemonte n. 9 del 25/02/1980 e sue modificazioni e integrazioni; per la realizzazione e gestione di aree attrezzate o complessi immobiliari per l'insediamento di attività economiche e di servizi, agendo nell'ambito della programmazione regionale piemontese e secondo le linee di pianificazione territoriale ed economica degli Enti locali.

Società in liquidazione:

DENOMINAZIONE SOCIETA'	% detenuta dalla CCIAA TORINO	OGGETTO SOCIALE E ATTIVITA'
<u><i>Torino Servizi srl in liquidazione</i></u>	24,79	La società ha per oggetto la fornitura al pubblico di servizi connessi alle attività commerciali ed imprenditoriali, alle attività di trasporto aereo e collaterale al trasporto aereo; la prestazione di servizi comunque connessi o dipendenti dall'espletamento, anche per conto di terzi, di tale attività.
<u><i>Consorzio Villa Gualino scarl in liquidazione</i></u>	25,52	La società, sotto l'osservanza delle disposizioni e delle limitazioni di legge, realizza l'organizzazione comune istituita, in conformità dell'articolo 2602 Codice Civile, delle società che dalla stessa assumono la veste di consorziate, per l'affidamento in concessione dalla Regione Piemonte della iniziativa volta alla realizzazione e gestione della struttura turistico-ricettiva denominata "Villa Gualino" in Torino.

Inoltre alla data odierna l'ente camerale è socio dei seguenti enti associativi: Comitato Distretto Aerospaziale, Consorzio Camerale per l'internazionalizzazione, Corep, Enoteca Regionale dei vini, Fondazione Esmi, Fondazione Teobaldo Fenoglio, Torino Giustizia, Torino Wireless, Turismo Torino e Provincia, ICC Italia.

Il piano approvato con deliberazione della Giunta camerale n. 48 del 26 marzo 2015 prevede che siano confermate e mantenute le seguenti partecipazioni in house e non in house del sistema camerale essenziali per garantire i servizi della Camera di commercio di Torino e le sue funzioni istituzionali chiedendo, nel contempo, per quelle *in house*, a livello di sistema camerale, un piano di riorganizzazione che preveda la riduzione dei costi, peraltro già avviato nel 2014: Borsa Merci Telematica Italiana scpa; IC Outsourcing scrl e InfoCamere scpa (chiedendo nel contempo a queste società *in house* anche un piano di riorganizzazione del gruppo); Ecocerved scrl (chiedendo nel contempo alla società *in house* anche un piano di riorganizzazione del gruppo e agli altri enti soci di valutare ipotesi di accorpamento); Agroqualità spa; Tecnoborsa scpa. Viene altresì mantenuta la società non in house del sistema camerale Tecno Holding scpa per la quale verrà seguito il percorso previsto dal piano di riorganizzazione approvato dal Consiglio di Amministrazione della società al fine di preservare il valore della quota detenuta da questo ente, principale azionista. Viene mantenuta Eurofidi scrl, riservandosi di rivedere eventualmente tale decisione alla luce di quanto deciderà la Regione.

Per le società che gestiscono parchi scientifici e tecnologici e incubatori di imprese e favoriscono la nascita di nuove imprese, soprattutto innovative, e per quelle che forniscono servizi essenziali alle imprese del territorio curandone lo sviluppo, si ritiene di avviare un percorso per valutare insieme agli altri enti pubblici soci le possibilità di integrazioni con altre realtà con attività analoghe o simili. Si tratta di: Bioindustry Park Silvano Fumero spa; Environment Park spa; Incubatore del Politecnico; C.a.a.t. scpa; Icarus scpa.

Le società per le quali si è espresso un giudizio di disponibilità alla cessione e all'avvio di procedure di dismissione della partecipazione societaria detenuta in quanto si ritiene, a seguito dell'evoluzione dello scenario normativo riferito al sistema camerale, non siano più necessarie al perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente o comunque sia ormai esaurita la funzione propulsiva e tenuto conto delle motivazioni per ciascuna riportate nel piano, sono: Dintec scrl (per la quale si conferma il recesso deliberato nel 2014 ai sensi della legge n. 147/2013; valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 1.181,59 euro); Job Camere srl (valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 296.250 euro); Isnart scpa (valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 5.627,60 euro); Uniontrasporti scrl (per la quale si conferma il recesso ai sensi dello Statuto deliberato nel 2014; valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 10.506,83 euro); Consepi spa (per la quale si conferma il recesso deliberato nel 2014 ai sensi della legge n. 147/2013; valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 130,95 euro); Iren spa (già delibera la cessione nel 2014; valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 922.066,46 euro); Montepo spa (riservandosi di rivedere eventualmente tale decisione alla luce di quanto deciderà la Regione; valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 137.381,50 euro); Tecnoservicecamere scpa (disponibilità alla vendita non nell'immediato. Alla società viene altresì chiesto un piano di riorganizzazione che preveda la riduzione dei costi di gestione e dei servizi; valore patrimoniale al 31 dicembre 2013: 714.848,64 euro).

Al momento non è possibile assumere una decisione definitiva per Finpiemonte spa, Finpiemonte Partecipazioni e Ima Piemonte, in quanto pur essendoci una disponibilità alla cessione si rimane in attesa di conoscere le decisioni assunte dalla Regione che ne detiene il controllo. Per Ceipiemonte scpa società *in house*, è stato chiesto nel 2014 di avviare una

riorganizzazione interna finalizzata alla riduzione dei costi e per la quale il mantenimento della partecipazione è condizionato al fatto che le Camere di commercio possano continuare ad occuparsi di internazionalizzazione dopo la legge di riforma delle Camere di commercio.

Dalle operazioni derivanti dai suddetti esiti applicativi, oltre alla riduzione della spesa per quote associative annuali per l'anno 2015 e all'eventuale introito derivante dalla vendita/recesso, si ipotizzano ulteriori risparmi di spesa al momento non quantificabili. In particolare, a seguito del decreto legge n. 90 del 24 giugno 2014 convertito nella legge n. 114/2014, si prevede una generale riduzione dei costi e delle attività dell'ente e di conseguenza anche di quelle gestite con il supporto delle società partecipate. In alcuni casi è altresì prevista la reinternalizzazione di attività in precedenza gestite in outsourcing.

Per quanto riguarda i tempi previsti, tenuto conto della normativa contenuta nel codice civile e degli statuti delle società interessate, si stima che essi dipendano dal presumibile assorbimento temporale richiesto dalle diverse fasi di cui si compone ciascuna delle opzioni prescelte. In ogni caso si procederà alle opportune operazioni di verifica con gli altri enti soci ed elaborazioni di piani di riorganizzazione, dismissione e/o di accorpamento entro il 31 dicembre 2015.



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

GIUNTA
CAMERALE

Area:
Settore: Segreteria di Giunta e di Consiglio
Adunanza del: 26/01/2015
Oggetto: Piano strategico 2015-2019. Modalità operative e costituzione gruppi di lavoro.
(Relatore: Presidente) Deliberazione n° 6

L'articolo 11 della Legge 580/93 e s.m.i. stabilisce che fra le funzioni del Consiglio vi è quella di determinare gli indirizzi generali e di approvare il programma pluriennale di attività della Camera di commercio. Ai sensi dell'articolo 8 dello Statuto fra le competenze del Consiglio vi è la determinazione degli indirizzi generali dell'attività della Camera di commercio e l'approvazione del programma pluriennale di attività, nonché i relativi aggiornamenti annuali. L'articolo 16 dello Statuto camerale prevede, fra le competenze della Giunta, la predisposizione per l'approvazione del Consiglio del programma pluriennale di attività ed i relativi aggiornamenti annuali.

Ai sensi dell'articolo 4 del D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005 "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio" il Consiglio determina gli indirizzi generali e approva il programma pluriennale, di norma per il periodo corrispondente alla durata del mandato, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendano conseguire.

A seguito del rinnovo del Consiglio camerale per il quinquennio 2014-2019, avvenute con decreto della Regione n. 90 del 5/9/2014, occorre ora aggiornare il documento *Piano Strategico pluriennale 2010-2014* approvato dal Consiglio camerale con deliberazione n. 7 del 26/7/2010.

In particolare nel corso della riunione del 15 dicembre u.s., seguendo le modalità operative già seguite in passato, al fine di costituire gruppi di lavoro finalizzati all'elaborazione del piano strategico pluriennale per il periodo 2015 - 2019 è stato chiesto ai Consiglieri di esprimere la propria preferenza per una o più linee strategiche, ridotte e riviste a seguito dei recenti provvedimenti legislativi che hanno ridotto di molto le risorse disponibili a seguito della riduzione delle entrate derivanti dal diritto annuale.

Le preferenze espresse sino ad oggi dai Consiglieri sono le seguenti:

LINEA STRATEGICA 1 INTERNAZIONALIZZAZIONE

Scarlattelli, Casale, Alberto, Marchioni Bocca, Mattioli

LINEA STRATEGICA 2 FORMAZIONE

Di Bari, Bellavita, Scarlattelli, Gallo, D'auria, Longo, Tenore, Mattiolo, Poggio

LINEA STRATEGICA 3 PROMOZIONE DEL TERRITORIO

Baima Poma, Papini, Longo, Bellavita, D'auria, Cena, Boccalatte, Minella, Montagnese

LINEA STRATEGICA 4 CONOSCENZA DEL TERRITORIO (STUDI E STATISTICA)

Marzolla, Baima Poma, Papini, Minella, Bergesio

LINEA STRATEGICA 5 MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E INCREMENTO DELLE ENTRATE

Marzolla, Longo, Bergesio, Carta

LINEA STRATEGICA 6 CONOSCENZA E PROMOZIONE DELL'ENTE CAMERALE SUL TERRITORIO

D'auria, Gallo, Longo, Di Bari

Si propone quindi la costituzione di gruppi di lavoro che avranno unicamente competenze istruttorie, propositive, di controllo e consultive volte ad elaborare il piano strategico pluriennale 2015-2019, che si potranno avvalere della collaborazione degli uffici camerale competenti come segue:

LINEA STRATEGICA 1 INTERNAZIONALIZZAZIONE

Coordinatore: Mattioli

Componenti: Scariatelli, Casale, Alberto, Marchioni Bocca

LINEA STRATEGICA 2 FORMAZIONE

Coordinatore: Poggio

Componenti: Di Bari, Bellavita, Scariatelli, Gallo, D'auria, Longo, Tenara, Mattioli

LINEA STRATEGICA 3 PROMOZIONE DEL TERRITORIO

Coordinatore: Montagnese

Componenti: Baima Poma, Papini, Longo, Bellavita, D'auria, Cena, Boccalatte, Minella

LINEA STRATEGICA 4 CONOSCENZA DEL TERRITORIO (STUDI E STATISTICA)

Coordinatore: Ilatte

Componenti: Marzolla, Baima Poma, Papini, Minella, Bergesio

LINEA STRATEGICA 5 MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E INCREMENTO DELLE ENTRATE

Coordinatore: Carta

Componenti: Marzolla, Longo, Bergesio

LINEA STRATEGICA 6 CONOSCENZA E PROMOZIONE DELL'ENTE CAMERALE SUL TERRITORIO

Coordinatore: Di Bari

Componenti: D'auria, Gallo, Longo

Dopo un primo incontro tra il coordinatore del gruppo, la struttura interna e il personale dell'ente per una ricognizione sull'attività svolta dalla Camera di Commercio di Torino, i gruppi di lavoro, successivamente alla loro costituzione calendarizzata per il mese di gennaio, inizieranno a riunirsi e ad elaborare una

proposta di documento, in alcun modo vincolante per l'organo politico, che si ipotizza di sottoporre al Consiglio nella prima riunione di aprile per poi essere definitivamente approvato entro il mese di luglio.

I gruppi resteranno operativi fino alla definitiva approvazione del nuovo piano strategico. I Consiglieri potranno di volta in volta partecipare anche ai gruppi di lavoro dei quali non sono membri. Per questo sarà redatto al più presto un calendario delle riunioni dei gruppi di lavoro e sarà comunicato a tutti i Consiglieri. Tale calendario sarà comunicato anche ai Dirigenti dell'ente affinché possano assistere e partecipare eventualmente alla discussione.

Voglia il Consiglio esprimersi in merito.

IL CONSIGLIO

- udito il Relatore;
- visto l'articolo 11 della Legge n. 580/93 e s.m.i.;
- visti gli articoli 8 e 16 dello Statuto camerale;
- visto l'articolo 4 del D.P.R. 254/2005;
- visto il documento linee guida e piano strategico pluriennale 2010-2014 approvato con deliberazione del Consiglio n. 7 del 26/7/2010;
- visto il decreto della Regione n. 90 del 5/9/2014 con il quale è stato rinnovato il Consiglio camerale per il quinquennio 2014-2019;
- considerato che occorre procedere all'elaborazione del Piano Strategico Pluriennale 2015 - 2019 per il mandato di carica dell'attuale Consiglio;
- visto l'articolo 14 dello Statuto camerale;
- visto il verbale del Consiglio camerale del 15/12/2014;
- con i poteri del Consiglio ai sensi dell'articolo 14 comma 7 della Legge n. 580/1993 e s.m.i.;
- sentito il Segretario Generale;
- all'unanimità

DELIBERA

1) Di dare avvio ad un percorso di lavoro volto all'elaborazione del Piano Strategico Pluriennale 2015 - 2019 costituendo a tale fine i gruppi di lavoro come segue:

LINEA STRATEGICA 1 INTERNAZIONALIZZAZIONE

Coordinatore: Mattioli

Componenti: Scarlatelli, Casale, Alberto, Marchioni Bocca

LINEA STRATEGICA 2 FORMAZIONE

Coordinatore: Poggio

Componenti: Di Bari, Bellavita, Scarlatelli, Gallo, D'auria, Longo, Tenore, Mattiolo

LINEA STRATEGICA 3 PROMOZIONE DEL TERRITORIO

Coordinatore: Montagnese

Componenti: Baima Poma, Papini, Longo, Bellavita, D'auria, Cena, Baccalatte, Minella

LINEA STRATEGICA 4 CONOSCENZA DEL TERRITORIO (STUDI E STATISTICA)

Coordinatore: Ilotte

Componenti: Marzolla, Boima Poma, Papini, Minella, Bergesio

LINEA STRATEGICA 5 MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E INCREMENTO DELLE ENTRATE

Coordinatore: Carta

Componenti: Marzolla, Longo, Bergesio

LINEA STRATEGICA 6 CONOSCENZA E PROMOZIONE DELL'ENTE CAMERALE SUL TERRITORIO

Coordinatore: Di Bari

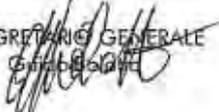
Componenti: D'aura, Gallo, Longo

2) di dare atto che i gruppi di cui al punto 1) avranno unicamente competenze istruttorie, propositive, di controllo e consultive volte ad elaborare il piano strategico pluriennale 2015-2019 da sottoporre alla Giunta e poi al Consiglio, potranno avvalersi nel corso della loro attività della struttura interna e del personale dell'ente e avranno una durata limitata alla definitiva approvazione del nuovo piano strategico. I gruppi di lavoro, successivamente alla loro costituzione calendarizzata per il mese di gennaio, inizieranno a riunirsi e ad elaborare una proposta di documento, in alcun modo vincolante per l'organo politico, che si ipotizza di sottoporre al Consiglio nella prima riunione di aprile per poi essere definitivamente approvato entro il mese di luglio. I Consiglieri potranno di volta in volta partecipare anche ai gruppi di lavoro dei quali non sono membri;

3) di dichiarare la presente deliberazione immediatamente esecutiva ai sensi dell'articolo 45 terzo comma dello Statuto camerale.

La presente deliberazione adottata con i poteri del Consiglio ai sensi dell'articolo 14 comma 7 della Legge n. 580/1993 e s.m.i. sarà allo stesso sottoposta nella sua prima riunione utile per la relativa ratifica.

IL SEGRETARIO GENERALE



IL PRESIDENTE

Vincenzo Iotte



Linea 1 - CONOSCENZA DEL TERRITORIO

La conoscenza delle statistiche e la loro interpretazione sono sempre stati elementi imprescindibili nella definizione di politiche per il territorio, nell'assunzione di decisioni e per aiutare la società e l'economia a progredire. Oltre ad un diffuso interesse, dovuto principalmente alla capacità della statistica di riuscire a sintetizzare fenomeni complessi, si è registrata nel tempo una crescente confidenza dell'intera società con i dati economici e statistici, quantitativi e qualitativi, anche grazie all'avvento dell'era della conoscenza 2.0 e agli strumenti web disponibili.

In tale scenario, la centralità del sistema camerale nella produzione di informazione economica e statistica è ampiamente riconosciuta e si è rafforzata nel tempo, tenuto conto che il compito storicamente attribuito alle Camere di commercio relativo alla tenuta di osservatori economici e produzioni di dati sul territorio ha radici nel profondo passato¹⁰. Spetta oggi all'art. 2, comma 2 lettera d) della legge 580/93, così come modificato dal decreto legislativo 23/2010, prevedere espressamente in capo agli enti camerali la competenza nella "realizzazione di osservatori dell'economia locale e diffusione di informazione economica".

In un contesto di grandi cambiamenti, l'ente camerale deve continuare a perseguire il compito di decifrare e interpretare la realtà locale, aggiornandone la conoscenza e misurandone i cambiamenti produttivi e sociali intervenuti. Al monitoraggio delle tendenze emergenti, deve accompagnarsi anche il compito di tracciare quadri evolutivi e valutare prospettive di sviluppo locale. Tale attività va svolta garantendo l'affidabilità e il livello qualitativo dell'informazione statistica, rendendola accessibile all'ampio pubblico, nonché rapidamente fruibile e tempestiva.

Grazie alla vicinanza con il territorio esaminato e alla sua diretta conoscenza, il valore aggiunto dell'attività di analisi economica e statistica del sistema camerale sta nel riuscire a dare una chiave di lettura delle dinamiche locali il più aderente possibile alla realtà, operando anche confronti in termini spaziali e temporali; è di ausilio a tale attività anche il prezioso patrimonio informativo detenuto dalle Camere di commercio, grazie alle funzioni di tipo anagrafico-certificativo che fanno capo alle stesse.

A fronte della proliferazione dei canali e dei contenuti dell'informazione economico-statistica, occorre che l'ente camerale assuma altresì un ruolo propositivo con il sistema locale, istituzionale e del mondo dell'associazionismo, per il coordinamento della diffusione condivisa e omogenea delle statistiche.

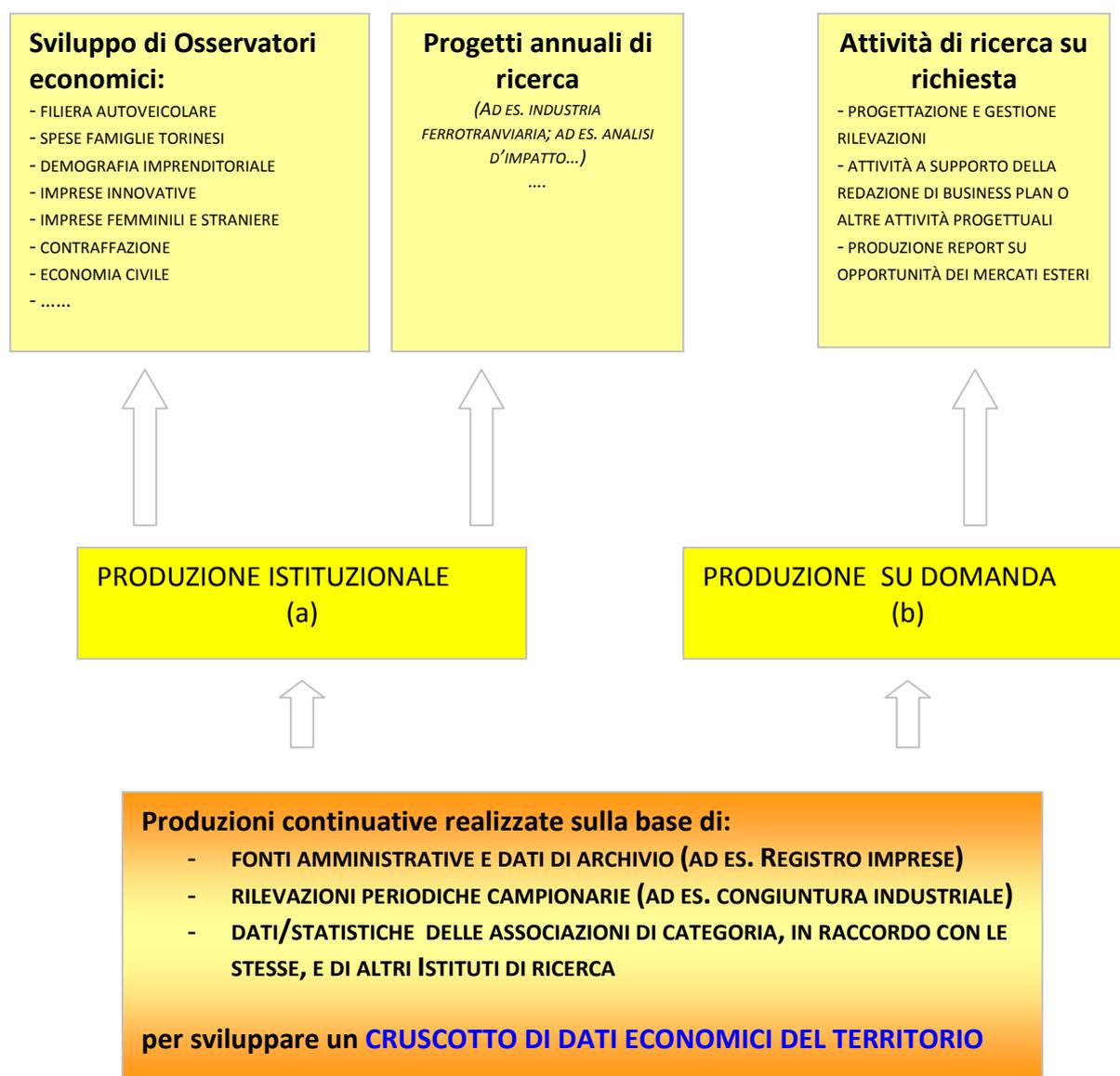
Inoltre, alla luce delle ridotte disponibilità economiche, come negli altri campi di azione dell'ente camerale, anche in quello delle attività di studi e statistica, le risorse umane e finanziarie andranno concentrate su specifici ambiti di ricerca, definiti sulla base delle esigenze conoscitive e promozionali dell'ente; accanto all'attività istituzionale di produzione e diffusione

¹⁰ Già la legge n. 680 del 6 luglio 1862, con la quale venivano rifondate le Camere di commercio nell'epoca postunitaria, prevedeva infatti quale grande polo di attività degli enti camerali quello informativo, *"in primis attraverso la definizione statistica e numerica delle evoluzioni economiche territoriali, attività che fece delle Camere di commercio i maggiori produttori di informazioni dei primi decenni unitari"*. Si veda, Massimo Moraglio, *Le sedi camerali torinesi tra barocco e moderno*, in *"Il Palazzo Affari di Carlo Mollino. Architettura d'autore nella storia della Camera di commercio di Torino"*, AdArte, 2010, Torino.

dell'informazione economico-statistica, andranno inoltre implementati servizi per soddisfare specifiche nicchie di mercato, prevedendo anche un'erogazione a pagamento.

Nell'era 2.0, dai cui effetti dirompenti la conoscenza statistica ed economica non passa indenne, ma dalla quale anzi riceve impulso e opportunità di propagazione, è necessario che le fonti di informazione statistica apportino sostanziali innovazioni nelle proprie modalità di comunicazione e che al tempo stesso vengano affinate le tecniche di acquisizione e di analisi dei dati. Alla luce di queste osservazioni, si propone di definire le azioni strategiche, delineandole suddivise per "Contenuti" e per "Strumenti".

La prima **classificazione, in base ai contenuti**, può essere esemplificata dallo schema riportato qui di seguito.



Grazie alle fonti amministrative e ai dati d'archivio detenuti, alla ricognizione periodica di altre fonti e alla produzione di statistiche da rilevazioni campionarie, l'ente camerale può continuare a sviluppare un costante monitoraggio della realtà economica locale, aggiornato tempestivamente. Tali ponderose produzioni da un canto alimentano periodicamente l'attività istituzionale di tenuta di Osservatori economici sviluppati nel tempo (ad es. di monitoraggio sul tessuto imprenditoriale provinciale e sue componenti, su specifici settori economici e su fenomeni emergenti quali ad esempio l'economia civile); dall'altro, costituiscono una base conoscitiva sulla quale sviluppare progetti di ricerca annuale individuati come prioritari dall'ente. A ciò si deve affiancare un'attività di indagine e di ricerca, per rispondere a specifiche richieste ed esigenze manifestate da altre istituzioni, associazioni e soggetti privati.

a) Sviluppare un sistema di conoscenza economica locale a carattere congiunturale e strutturale, su base territoriale, per la divulgazione al grande pubblico

1. Operare per il costante monitoraggio della congiuntura economica locale; attenzione rivolta all'analisi di breve periodo e ai punti di svolta del ciclo economico; ad es. dati indagine industria manifatturiera, analisi natalità, import-export.
2. Approfondire la conoscenza dei caratteri strutturali dell'economia locale; in particolare sviluppare e promuovere ricerche a supporto di filiere produttive.
3. Sviluppare analisi territoriali, con particolare riferimento alle subaree provinciali (ad es. Aree omogenee della Città metropolitana) con mappature dei territori e ricorso alla rappresentazione cartografica (ad es. con programma arcview).
4. Realizzare analisi d'impatto sulle ricadute di iniziative ed eventi programmati nel territorio.
5. Promuovere divulgare gli studi e le azioni svolte dagli Osservatori camerali (Osservatorio filiera auto veicolare, Osservatorio sulle spese delle famiglie torinesi, Osservatorio sulle imprese innovative, Osservatorio sulla contraffazione, Osservatorio sulle imprese femminili, Osservatorio sulle imprese straniere, Analisi sulla demografia imprenditoriale, Osservatorio sull'economia civile, etc...)

b) Realizzare attività di ricerca per soddisfare specifiche nicchie di mercato

Per rafforzare la credibilità dell'informazione prodotta occorre sviluppare una reputazione di competenza tecnica e di autonomia e indipendenza nella produzione delle statistiche.

L'informazione economica va resa anche congiuntamente ad attività sviluppate da altri settori, promuovendo servizi integrati alle imprese.

Occorre venire incontro alla domanda, diversificando i prodotti e i linguaggi a seconda del tipo di utente.

Tra i servizi offerti all'utenza, anche a pagamento, l'azione dell'ente camerale può essere diretta a prevedere le seguenti attività:

1. Sviluppare un servizio di progettazione e gestione rilevazioni sul territorio.
2. Gestire attività a supporto della redazione di business plan e di domande di partecipazione a call di progetti europei, con la fornitura di statistiche mirate e la realizzazione di studi di settore, anche a partire da dati di bilancio.
3. Produrre approfondimenti su opportunità offerte dai mercati internazionali per il sistema imprenditoriale locale.

Per quanto riguarda invece **gli strumenti** a disposizione per sviluppare in modo coerente la presente linea strategica nei prossimi cinque anni, si è pensato a due principali filoni di azione.

a) Sviluppare un cruscotto di dati economici del territorio

La copiosa produzione statistica oggi disponibile a livello provinciale e la crescita delle fonti fruibili sugli stessi fenomeni comporta la necessità per l'utilizzatore di selezionare le informazioni disponibili e di muoversi correttamente nella confusione di statistiche talvolta contraddittorie.

Per il coordinamento dell'informazione statistica prodotta in provincia di Torino, si potrebbe costruire e implementare nel tempo un cruscotto di dati statistici del territorio, inteso come insieme di dati, aventi cadenza periodica (mensile/trimestrale/semestrale/annuale), per l'analisi della struttura e dei trend economico-produttivi.

Dovrà essere alimentato da dati della statistica ufficiale e di altre fonti specialistiche, dalle statistiche di fonte camerale e dalle rilevazioni realizzate sul territorio dal sistema camerale; nel cruscotto dovranno convergere anche le statistiche e i risultati di indagine prodotti da altri organismi, da istituti di ricerca, da enti pubblici e da associazioni di categoria.

In coordinamento con gli altri stakeholder del territorio produttori di dati e informazione economica, occorrerà pertanto operare per una condivisione dell'attività di divulgazione.

b) Innovare il sistema di raccolta e divulgazione dell'informazione economica

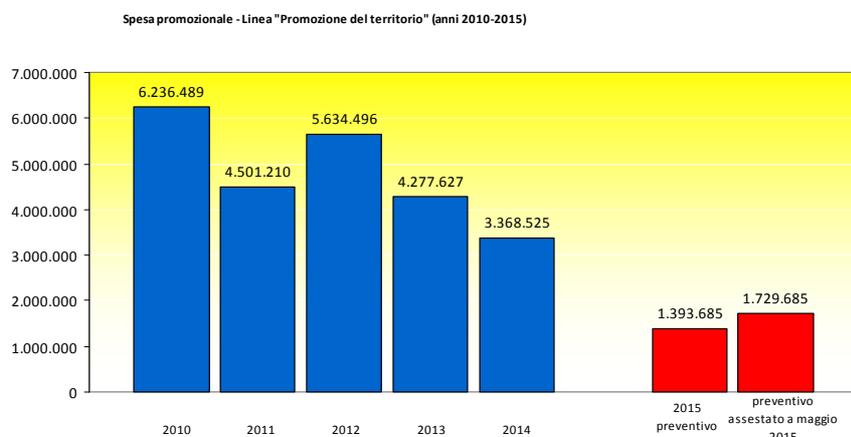
In un contesto globale in cui la tecnologia ha generato nel tempo una vera e propria rivoluzione nella produzione e diffusione dell'informazione statistica, occorre operare per l'utilizzo di strumenti innovativi nelle modalità di rilevazione dei dati e di comunicazione delle statistiche elaborate. Il ricorso alla Statistica 2.0 deve pertanto essere finalizzato a migliorare accessibilità dei dati e la tempestività dell'informazione.

A ciò si deve accompagnare l'utilizzo di nuove tecniche di visualizzazione come strumenti di comunicazione (mappe interattive, grafici dinamici, utilizzo di video, etc..).

Linea 2 - PROMOZIONE DEL TERRITORIO

L'attività promozionale della Camera di commercio di Torino nello scorso quinquennio, si è sviluppata all'interno di un ambito assai diversificato all'interno del quale sono intervenuti, in modo sinergico, enti locali, associazioni di categoria e altri soggetti presenti sul territorio appartenenti al sistema delle imprese e della ricerca pubblica e privata.

Gli investimenti dell'ente sono stati particolarmente significativi ed inseriti in un quadro coerente volto a favorire lo sviluppo socio-economico locale sia sul piano nazionale che internazionale.



Tutte le iniziative di cui le imprese del territorio sono state protagoniste sono di fatto un grande patrimonio, testimoniato da imprese e operatori di grande professionalità, di cui oggi raccogliamo i frutti e che devono essere da stimolo per continuare a lavorare nella stessa direzione. Le risorse a disposizione saranno certamente inferiori rispetto al passato ma gli stimoli e l'entusiasmo non potranno essere inferiori. Una nuova cultura di sistema e una nuova imprenditorialità ci aspettano, il cui futuro non potrà prescindere dalla collaborazione con tutti gli attori presenti sul territorio e dall'impegno diretto delle stesse imprese che in tutti questi anni sono nate e cresciute grazie anche all'attività della Camera di commercio di Torino.

Nella consapevolezza dunque che le risorse saranno limitate, si ritiene di concentrare le energie su interventi ad hoc, auspicabilmente di ampio respiro e autosostenibili nel medio-lungo periodo nei diversi settori economici, a partire da quello turistico ma senza dimenticare cultura, sport, enogastronomia, design e tecnologia.

Anche il fattore tempo sarà determinante nel valutare le diverse strategie: dare continuità nel tempo ai progetti e dunque privilegiare le iniziative "storiche" e "i casi di successo replicabili", sarà fondamentale nell'individuare le iniziative da promuovere nei prossimi cinque anni. Si dovranno inoltre promuovere modelli operativi e applicativi che rappresentino un vantaggio competitivo, in particolare per le PMI (es.: start up, e-commerce, utilizzo dei canali social).

Le buone performance ottenute dal settore, confortano l'idea che occorra incentivare il **sistema turistico come motore di sviluppo dell'economia locale**. Se negli ultimi dieci anni uno dei settori economici che ha avuto la crescita maggiore a livello mondiale è il turismo, nel

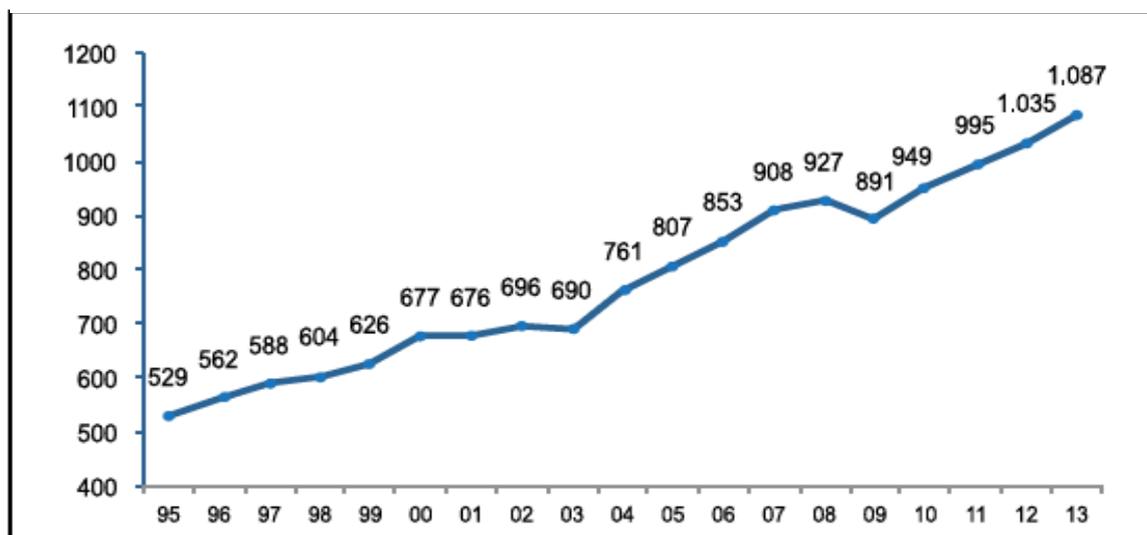
triennio 2012 – 2014 le imprese del comparto turistico in provincia di Torino hanno evidenziato una crescita media dell'1% e degli addetti dell'1,4% (Banca dati Stockwiew, InfoCamere).

Tenuto conto dei dati relativi alla consistenza delle imprese e degli addetti in provincia di Torino del settore turistico (ISTAT ATECO 2007 Attività dei servizi di alloggio e ristorazione), che nell'anno 2014 risultano rispettivamente pari a 15.235 e 48.580 unità e delle prospettive di crescita del Pil nazionale nel prossimo triennio (di poco superiore all'1%), si può stimare una crescita degli addetti del settore turistico compresa fra l'1% e l'1,2%.

Anno	Proiezione di crescita degli addetti del settore turistico nel periodo 2015 - 2018	
	tasso medio annuo dell'1,2%	tasso medio annuo dell'1%
2015	49.163	49.066
2016	49.753	49.556
2017	50.350	50.052
2018	50.954	50.553

Inoltre secondo i dati riportati nel “Piano strategico per lo sviluppo del turismo in Italia¹¹”, il contributo del turismo al prodotto interno lordo dell'Italia ammonta a circa il 9% della produzione nazionale e le persone impegnate in questo settore sono circa 2,2 milioni (un lavoratore su dieci).

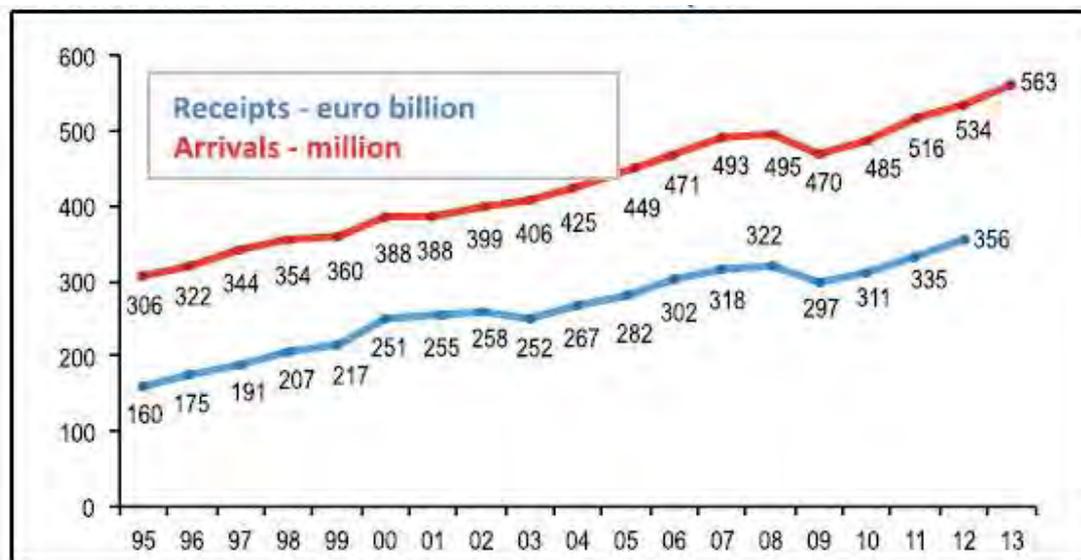
Arrivi Internazionali (trend anni 1995-2013) – Fonte: UNWTO (Annual Report 2013)



La piena realizzazione delle azioni riportate nel suddetto documento del Governo, porterebbero ad incrementare il potenziale contributo del turismo al PIL dai 134 miliardi di euro del 2010 ai 164 miliardi di euro nel 2020 così come a creare circa 500.000 nuovi posti di lavoro nel 2020.

¹¹ Piano Strategico per lo Sviluppo del Turismo in Italia – “Turismo Italia 2020” - 18 gennaio 2013 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Ministro Affari Regionali, Turismo e Sport.

Europa: Arrivi Internazionali ed entrate (trend anni 1995-2013) – Fonte: UNWTO (Annual Report 2013)



Stesso andamento ha interessato il nostro territorio. Se infatti il 2014 si è chiuso con 227.208 imprese registrate in provincia di Torino, con un saldo di crescita complessivamente negativo (-0,41%). Uno dei pochi settori che al 31 dicembre 2014 registrano una variazione positiva dello stock di imprese è quello relativo alle attività dei servizi di alloggio e ristorazione (+0,6% rispetto all'anno precedente).

Le performance migliori vengono conseguite dai ristoranti e ristorazione mobile (+3,1% sul 2013 e il 49% del totale del settore) e dal comparto degli alloggi per le vacanze e altre strutture per soggiorni brevi (+3,8% e l'1,4%), mentre i bar, che rappresentano il 44% del totale del settore, accusano una riduzione dell'1,4% nei confronti dell'anno precedente.

ATL Turismo Torino e Provincia
Anno 2014
Arrivi totali 2014: 2.177.174
Differenza Arrivi rispetto al 2013: 123.979 (6,04%)

ATL Turismo Torino e Provincia
Anno 2014
Presenze totali 2014: 6.298.762
Differenza Presenze rispetto al 2013: 361.525 (6,09%)



A Torino inoltre, più del 15% della popolazione è formato da residenti stranieri: la città ha perciò un nuovo profilo multiculturale nel quale si intrecciano idee, tradizioni e prassi di origine

eterogenea e che ha trasformato nel profondo anche il tessuto imprenditoriale. A fine 2014 le imprese straniere registrate in provincia di Torino ammontavano a 22.981, il che colloca il capoluogo piemontese al terzo posto in Italia per numero di imprese straniere (dopo la provincia di Roma – 50.980 imprese straniere, e la provincia di Milano – 41.928), con un peso pari al 10,1% del totale delle imprese in provincia. Il tasso di crescita registrato nel 2014 delle imprese straniere si attesta a +2,23%, valore nettamente superiore a quanto evidenziato dall'intero tessuto provinciale subalpino (- 0,41%), segnale evidente della vitalità della componente imprenditoriale straniera e della sua maggiore resistenza al difficile contesto economico.

Torino ha inoltre significativamente rafforzato il suo posizionamento di città universitaria internazionale: il Politecnico di Torino si è nuovamente classificato tra le migliori cento università del mondo e la nostra città, oltre ad ospitare l'ITC-ILO dal 1965, è anche sede dal 2000 del Centro Interregionale delle Nazioni Unite per la Ricerca sul Crimine e la Giustizia (UNICRI), dal 2002 del UN System Staff College (UNSSC), ovvero il centro in cui viene formato il personale delle Nazioni Unite e dal 2011 ospita il Centro UNESCO per la formazione e la ricerca, uno dei sette presenti in tutto il mondo.

Ed è proprio agli studenti stranieri, soprattutto con un livello di formazione medio-alta, che occorrerà rivolgere l'attenzione, incoraggiando l'apertura sul nostro territorio di **attività imprenditoriali di respiro internazionale**, che abbiano naturalmente e geneticamente legami con il loro territorio di origine.

Il 2015 è stato l'anno della realizzazione di un grande evento per la Camera di commercio di Torino e per tutto il sistema camerale nazionale: la nona edizione del World Chamber Congress. Una tre giorni di incontri, workshop ed eventi sociali per discutere sul ruolo delle Camere di commercio, costruire partnership, individuare strumenti per favorire lo sviluppo economico nel mondo globalizzato. Un evento che conferma Torino come **sede di eccellenza turistica, in particolare del turismo d'affari**. Ecco perché nei prossimi anni **l'ente camerale dovrà impegnarsi a realizzare progetti che garantiscano uno sviluppo economico del sistema locale, anche in assenza di "eventi straordinari"** (come lo sono state le Olimpiadi Invernali 2006, il 150°, EXPO2015).

I grandi eventi internazionali (oltre mille persone) sono cresciuti negli ultimi anni di oltre il 5%, mentre il settore dei piccoli eventi è in crisi, soprattutto in Italia. In Europa la spesa per i viaggi d'affari rappresenta il 24% dell'intera spesa turistica, mentre per l'Italia, dove solo fino a dieci anni fa i congressi e gli eventi erano al primo posto della spesa turistica, raggiunge solo il 19%. Il dato può essere in linea di massima giustificato dalla crisi economica che ha investito il nostro Paese e il nostro territorio e ha prodotto una contrazione della domanda.

Ma se Torino ha riscoperto la sua vocazione turistica, ugualmente può essere apprezzata dal punto di vista congressuale: patrimonio artistico, culturale e paesaggistico, enogastronomia, presenza di centri di eccellenza nella formazione, nella ricerca e nella tecnologia, nell'industria, nel design, nella tecnologia sono solo alcuni dei suoi punti di forza.

E soprattutto il nostro territorio ha a disposizione un capitale di grande rilevanza, costituito dalle diverse figure professionali, sviluppate in decenni di organizzazione di congressi ed eventi. Ecco perché la Camera di commercio di Torino dovrà continuare nei prossimi cinque anni a:

- favorire la raccolta e l'analisi dei dati del settore turistico e congressuale in collaborazione con le associazioni del sistema. È il primo indispensabile strumento per conoscere e monitorare le dimensioni, le caratteristiche e le tendenze di questo settore

- sostenere la crescita turistica non solo dell'area metropolitana, ma anche di quella provinciale
- diffondere la consapevolezza della rilevanza del patrimonio culturale come patrimonio della business community
- stimolare l'utilizzo di strumenti tecnologici da parte degli operatori del settore finalizzato al miglioramento della qualità dell'offerta e del servizio del comparto turistico
- comunicare e promuovere Torino e la sua provincia come città turistica e congressuale, intercettare e veicolare la domanda internazionale di congressi ed eventi attraverso la collaborazione con gli altri attori del territorio (Città di Torino, Regione Piemonte, Turismo Torino e Provincia, Associazioni di categoria).
- promuovere l'investimento degli operatori di settore nella cosiddetta "cultura dell'accoglienza"
- stimolare la formazione e l'aggiornamento professionale delle persone che si occupano di turismo e congressuale adeguandolo agli standard richiesti dal mercato internazionale
- sostenere l'attività congressuale di Torino Incontra , azienda speciale della Camera di commercio di Torino;
- offrire alle imprese (soprattutto del settore turistico-congressuale), la consulenza e la formazione necessarie per migliorare il loro rating aziendale e orientarle alla valutazione del merito creditizio

Poiché la crescita di un'economia passa attraverso lo **sviluppo di un sistema di reti** e di relazioni virtuose tra le imprese, occorrerà dar vita ad azioni che stimolino la collaborazione aziendale ("economia di prossimità"), anche attraverso accordi e strategie per l'accesso al mercato globale.

Inoltre le imprese pur percependo la rilevanza della tecnologia come fattore decisivo per lo sviluppo sono ancora molto legate alla tradizione. Ciò è maggiormente valido nel caso l'impresa non riconosca il reale vantaggio competitivo della ricerca effettuata, ma anche le ricadute commerciali dei processi innovativi che potrebbero essere messi in campo. Ecco perché sarà necessario, nei limiti delle risorse disponibili, **investire in tecnologia** e promuovere progetti volti a innalzare il livello tecnologico delle imprese del territorio, sia in termini gestionali, di comunicazione (es. mediante le "app"), e di applicazioni tecnologiche d'avanguardia.

Ma promuovere e favorire l'attrattività economica di un territorio significa anche **valorizzare la sua offerta enogastronomica di qualità**, la Camera continuerà a sostenere progetti di promozione della filiera agroalimentare quali ad esempio "I Maestri del Gusto", "i vini DOC e DOCG della provincia di Torino" e "Torino Cheese". Occorrerà poi farsi promotori della realizzazione di quei progetti già finanziati e conclusi la cui operatività era stata sospesa.

Nei prossimi anni si cercherà inoltre di sviluppare quelle attività di verifica avviate in passato, che essendo garanzia di qualità del ciclo produttivo e dei prodotti ottenuti, mirano ad aumentare il livello di confidenza del consumatore circa la loro provenienza, agendo nel senso della valorizzazione delle eccellenze e delle tipicità del nostro territorio. La Camera di commercio potrebbe assumere cioè un nuovo ruolo di "ente certificatore" (qualità, ambiente, "filiera" in particolare nel settore agroalimentare, ...), anche utilizzando le competenze della propria Azienda Speciale Laboratorio Chimico.

In tale ambito sono riconducibili le iniziative e le azioni relativi alla competitività dei sistemi produttivi agricoli e ai Prodotti Agroalimentari Tradizionali (PAT). I PAT sono alimenti, caratteristici di un territorio e legati alle produzioni tradizionali locali, che hanno metodiche di lavorazione, conservazione, stagionatura consolidate in un dato territorio da almeno 25 anni. In particolare, la richiesta di riconoscimento, definito dalle circolari ministeriali n. 10 del 21 dicembre 1999 e n. 2 del 24 gennaio 2000, può essere avanzata da parte di enti pubblici o privati e deve essere corredata da apposita documentazione storica e tecnica. Non possono rientrare tra i PAT prodotti ai quali siano già stati attribuiti il marchio di tutela DOP o il marchio di origine IGP.

Inoltre occorrerà aiutare il sistema delle sagre a crescere e diventare elemento di promozione e attrazione del territorio e delle sue imprese. Occorrerà infine creare dei gadget e un depliant multimediale e interattivo con il quale promuovere tutte le eccellenze del territorio, indipendentemente dalla loro dimensione.

Sistema reti, tecnologia e offerta enogastronomica sono stati gli elementi chiave per la nascita della "app" gratuita (per Iphone e Ipad) dei "Maestri del Gusto di Torino e provincia", utile per conoscere e individuare sul territorio il Maestro più vicino e rimanere sempre informati sulle ultime novità e sugli eventi promozionali del progetto. A fronte di questa esperienza, potrebbero essere in futuro replicati o lanciati nuovi servizi ad alto contenuto tecnologico, sempre finalizzati all'accesso ad uno spazio virtuale da parte degli utenti, in cui presentare le eccellenze del territorio, con particolare riferimento alla filiera agroalimentare, accoglienza turistica e design.

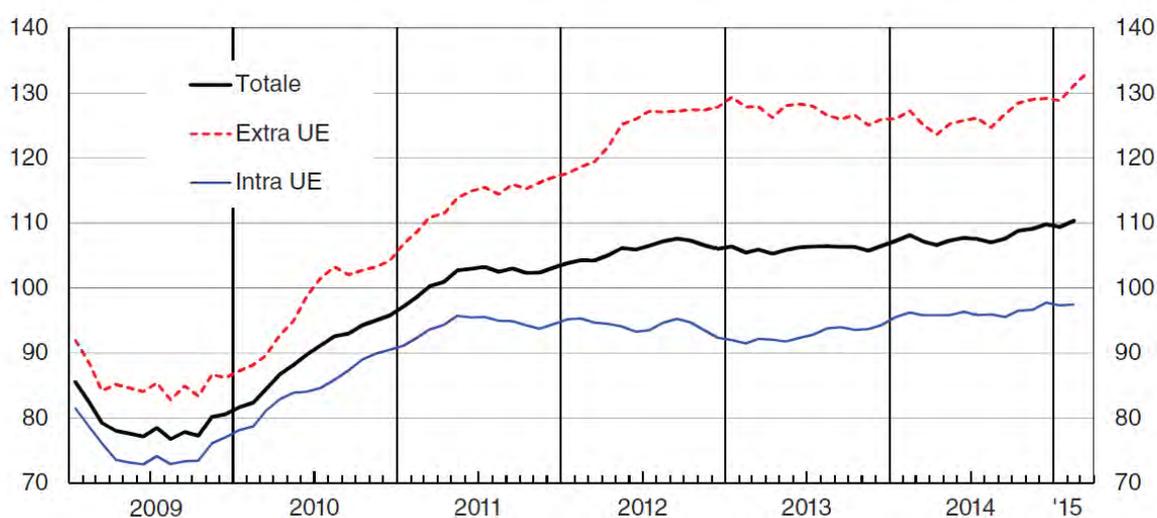
E proprio con riferimento al design, dopo esserne stata nominata la capitale nel 2008, Torino è stata designata Creative City UNESCO, unica città italiana vincitrice nel 2014, con altre 28 città di 19 Paesi. In questi anni non si è arrestata l'attività della Camera di commercio per la promozione del comparto, caratteristico per la nostra immagine di creatività e buon gusto abbinato all'innovazione in tutto il mondo. Occorrerà dunque continuare a lavorare per **incoraggiare la creatività come fattore strategico** per lo sviluppo sostenibile, per promuovere lo sviluppo delle industrie creative locali e lo sviluppo urbano sostenibile.

Linea 3 - INTERNAZIONALIZZAZIONE

Dagli ultimi dati diffusi dall'Istat, a marzo 2015 sono stati registrati segnali incoraggianti per entrambi i flussi commerciali con l'estero, anche se migliori per le importazioni (+4,0%) che per le esportazioni (+1,8%). E mentre l'incremento congiunturale dell'export è determinato in misura pressoché omogenea dalle vendite verso i mercati extra Ue (+2,2%) e verso quelli Ue (+1,5%), la variazione congiunturale delle importazioni è principalmente da attribuire all'area extra Ue (+4,9%).

Valore delle esportazioni di beni dell'Italia

(dati destagionalizzati; indici 2007 Tr4 =100;
medie mobili nei tre mesi terminanti nel mese di riferimento)



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Complessivamente il 2014 è stato caratterizzato da un aumento delle esportazioni dovuto alla crescita della domanda potenziale rivolta alle nostre imprese e ai guadagni di competitività di prezzo. Allo stesso tempo ha continuato ad ampliarsi il divario di crescita tra il Sud e il resto dell'Italia, dove più elevata è la presenza di imprese esportatrici che sono state in grado di trarre vantaggio dall'incremento della domanda estera. E' indubbio infatti che **le aziende che esportano e che hanno saputo rafforzare la propria presenza sui mercati esteri, sono quelle che hanno più possibilità di successo e di crescita** rispetto a quelle che si rivolgono unicamente al mercato domestico.

Il mondo imprenditoriale torinese da sempre è costretto a confrontarsi con un importante limite strutturale, caratterizzato dalla presenza di una moltitudine di realtà piccole se non piccolissime, in difficoltà a confrontarsi con la concorrenza estera. Nel corso degli anni alcune di loro hanno cercato di rompere l'isolamento cercando forme di flessibilità ed economie esterne attraverso collaborazioni con altre unità con l'obiettivo di conseguire performance migliori. E in questa direzione risulta fondamentale che la Camera di Commercio di Torino operi in continuità con il passato, **diffondendo e incoraggiando l'aggregazione (verticale e orizzontale) e il sistema di rete tra imprese per rendere il territorio più forte e concorrenziale.**

A partire dal 2003 la Camera di commercio di Torino, nella sua attività di promozione internazionale delle imprese del territorio, ha scelto strategicamente di **supportare le filiere produttive attraverso progetti pluriennali**: una formula che ha consentito fin qui alle aziende di proporsi in modo più coeso, come sistema di eccellenze competitive e di ottenere risultati che singolarmente non si sarebbero raggiunti. Attraverso la selezione delle aziende, infatti, i progetti di filiera individuano le realtà imprenditoriali meglio attrezzate per misurarsi in modo competitivo sui mercati esteri. Aumentare le competenze internazionali, valorizzare le strutture e le capacità produttive, innalzare il know how tecnologico, favorire fenomeni di aggregazione: con questi obiettivi principali, i progetti di filiera hanno condiviso metodologie e criteri ormai consolidati.

Il primo progetto ad essere lanciato con quest'ottica fu From Concept To Car (FCTC) nel 2003. Partendo dalla constatazione che la crisi industriale del settore auto, legata intimamente a quella aziendale del maggiore player nazionale, aveva prodotto uno scollamento molto pericoloso tra il mondo della committenza e quello della subfornitura, la Camera lanciò l'idea di raccogliere, selezionare e organizzare in una logica di cluster o filiera le migliaia di imprese del settore (50% circa del settore automotive italiano concentrato in Piemonte). L'obiettivo immediato era quello di aiutare le aziende a riorganizzare la propria offerta, aggregandola dove possibile per presentarsi con successo davanti a committenti internazionali mai raggiunti prima dalla miriade di piccole e medie imprese del settore.

Il progetto From Concept To Car conteneva fin da subito le caratteristiche che avrebbero caratterizzato con successo tutta l'attività svolta negli anni successivi:

- mappatura e selezione delle aziende
- team di esperti dedicato a medio-lungo termine
- attività di aggregazione di imprese e presentazioni sinergiche ai grandi gruppi/buyer stranieri
- analisi individuale dei bisogni e delle competenze

Il modello così creato si rivelò fin da subito efficace e vincente in termini di commesse internazionali acquisite dalle aziende facenti parte della filiera. Nel giro di alcuni anni tale modello venne replicato con successo: da *From concept to car*, dedicato al settore auto, a *Torino Piemonte Aerospace*, per l'aerospazio, da *Think Up* per l'ICT, a *InToMech*, per la meccatronica, fino a progetti come *Subforservice* per la subfornitura industriale, *Tender* per le gare d'appalto nei settori infrastrutture e opere pubbliche, ambiente, energia, ICT, sanità, educational.

Oggi i progetti di filiera a guida strategica della Camera di commercio di Torino e conduzione operativa CEIP, sono diventati dodici; in altri tre l'ente è presente e partecipa con aziende del territorio (orafo, tessile, agroalimentare). A questi a partire dal 2013 si sono affiancati i Progetti di Mercato (PIM), nati sulla preesistenza della rete dei desk all'estero, originata nel 2003, finanziata e gestita dalla Camera in collaborazione con il Centro Estero per l'Internazionalizzazione (Ceip). La logica dei PIM è stata fin da subito quella di valorizzare i network locali a servizio di eventi promozionali da realizzare in loco, ma principalmente di assistere individualmente le imprese nel supporto commerciale in loco (ricerca partner, assistenza individuale per company mission). Nonostante il taglio dei diritti si ritiene che l'operatività dei progetti di filiera più performanti dovrà essere salvaguardata per evitare di disperdere un patrimonio di conoscenza e di competenza unico nel panorama italiano per ciò

che concerne l'assistenza all'export. In futuro occorrerà inoltre valutare se questi casi "di successo" possano essere utilizzati come modello da replicare su nuove filiere strategiche oppure sviluppare a livello di "sistema paese".

L'EVOLUZIONE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE PER LE CAMERE DI COMMERCIO ITALIANE

In attesa di conoscere gli sviluppi, in termini di mission e risorse, della riforma del sistema camerale sul tema internazionalizzazione e di conoscere la posizione che assumerà la Regione Piemonte nei confronti del Ceip, si è focalizzata l'attenzione sulle attività su cui attualmente è impegnato l'ente camerale torinese. Solo alla luce delle future novità legislative, la Camera di commercio di Torino, potrà concretamente valutare gli scenari con cui sarà chiamata a confrontarsi ed eventualmente ripensare al proprio ruolo a supporto dell'operatività sui mercati internazionali.

È noto che le azioni e attività di internazionalizzazione poggiano abitualmente su **due pilastri**:

- il supporto commerciale (missioni, fiere, b2b, agenti)
- Il supporto per sviluppo di impresa (marketing plan, business plan, business model development)

Il **primo pilastro**, sul quale è stata tradizionalmente fondata l'attività di supporto all'internazionalizzazione della Camera di Torino, include le tradizionali attività legate all'azione pubblica dell'internazionalizzazione: organizzazione di missioni incoming e outgoing; partecipazione collettiva a fiere di settore, organizzazione di missioni di aziende con l'obiettivo di organizzare agende di incontro b2b, assistenza commerciale alla ricerca di partner nei mercati di riferimento. Tale attività nel suo complesso ha l'obiettivo immediato di allargare i canali di contatto commerciale con potenziali partner all'estero, intervenendo direttamente sui bisogni elaborati autonomamente dall'impresa.

Alla luce delle novità introdotte dal recente quadro di riforma della Pubblica Amministrazione, tale attività potrà essere realizzata dalla Camera di Commercio di Torino in raccordo e con il coordinamento del Ministero dello sviluppo.

Grazie infatti alla profonda conoscenza delle aziende, l'ente camerale coordinando la propria attività con le associazioni di categoria, ed eventualmente avvalendosi anche del supporto del Ceip, potrebbe agire da "antenna territoriale" del sistema centrale, organizzando la partecipazione delle aziende locali alle iniziative di sistema nazionali. All'interno di questo disegno Torino potrebbe in particolare essere considerato un territorio "pilota", da un lato attore del coordinamento delle esigenze del territorio e dall'altro ideatore di modelli competitivi (business model) specifici. Tra le attività rientrerebbero:

- mappatura degli uffici dell'Istituto per il Commercio Estero (ICE) all'estero (operatività, efficacia,...) e delle Camere di commercio italiane all'estero
- analisi dei settori/aziende presenti sul territorio (es. individuazione di aziende di nicchia e/o cluster che potrebbero avere capacità/vantaggi nel confrontarsi e promuovere il proprio marchio e/o prodotti e servizi all'estero)
- individuazione di una rete di agenti per la promozione in loco

Il **secondo pilastro**, che in termini meramente strategici dovrebbe essere preliminare al primo o comunque contemporaneo ad esso, è focalizzato sul supporto all'azienda per individuare una corretta metodologia di base per l'approccio ai nuovi mercati: una metodologia che consenta di limitare i rischi e facilitare l'approccio a nuovi mercati. Tale attività di sviluppo di impresa, che per caratteristiche e peculiarità anche in futuro non potrà che essere svolta direttamente dalla Camera di Commercio di Torino, include:

- supporto all'elaborazione di una strategia di espansione commerciale o produttiva e pianificazione dell'ingresso su un nuovo mercato (si parte dall'export check-up aziendale e si va attraverso informazioni strategiche, relazioni e rapporti ad hoc, fino allo sviluppo di un vero e proprio business plan eventualmente perfezionato da una lista di contatti commerciali ad hoc).
- monitoraggio e individuazione di strumenti di finanziamento e supporto pubblico e privato per il progetto di espansione sui mercati esteri (finanziamenti nazionali, comunitari e internazionali, fondi di venture capital ecc).
- stipula convenzioni con fondazioni/banche relativamente a fondi a supporto dell'internazionalizzazione

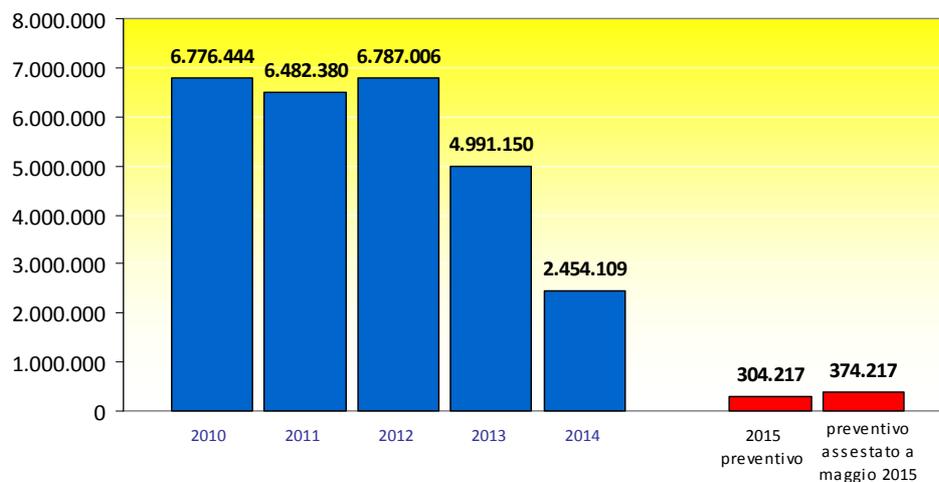
Le attività del primo pilastro si integrano perfettamente con il secondo nella fase di attivazione di contatti one to one, in collaborazione con i principali attori locali nei paesi che fanno parte del network camerale (uffici ICE, SACE, SIMEST, Ambasciate, rete EEN, enti locali, Camere di commercio italiane all'estero, Camere di commercio straniere, organizzazioni internazionali, studi professionali, mentors, aziende piemontesi già presenti sul mercato).

La Camera di Torino nell'ultimo decennio ha sviluppato una strategia di supporto all'internazionalizzazione partendo dal primo pilastro e integrando progressivamente attività del secondo pilastro man mano che cresceva la consapevolezza dei bisogni delle imprese del territorio.

Inoltre si sono affinate con il tempo le **attività di aggregazione di impresa, la formazione ad hoc, l'organizzazione di tavoli tecnici per individuare progetti di sviluppo congiunto di nuovi prodotti o servizi** sulla base delle esigenze dei buyer stranieri.

In quest'ottica inoltre sono state integrate negli anni altre attività di sviluppo di impresa che risultassero complementari e che aiutassero le PMI a pianificare correttamente l'entry strategy sui mercati esteri. I punti di forza di questa politica sono l'adesione a programmi internazionali di sviluppo aziendale e pianificazione strategica (es. GAP), l'ideazione e il lancio di programmi ad hoc in collaborazione con istituzioni internazionali (es. Invest in Latin America), il fundraising e lo sviluppo di partnership con soggetti privati all'estero, la progettazione di nuovi servizi e programmi in collaborazione con le Camere di commercio estere (es. mentoring), la presenza di un ufficio studi interno per la redazione di rapporti e informative a disposizione delle aziende e la collaborazione a progetti e iniziative svolte dall'ICE con il coordinamento del Ministero dello sviluppo economico.

Spesa promozionale - Linea "Incrementare l'internazionalizzazione del territorio" (anni 2010-2015)



Riuscire a garantire un servizio più capillare ed efficace significherà anche **implementare e promuovere le numerose attività gestite dallo sportello già da tempo operativo presso l'ente camerale torinese**, anche attraverso la condivisione dei programmi e il coordinamento delle azioni e dei progetti con le associazioni di categoria e gli altri attori presenti sul territorio.

Avere ben chiara la mappa del sistema, di attori e necessità, è il punto di partenza per delineare la strategia per i prossimi cinque anni. Le scarse risorse a disposizione non ammettono errori o sprechi e i bisogni delle aziende dovranno essere facilmente riconoscibili e collocabili nella "casella delle risposte". Esiste un lungo percorso da compiere che deve necessariamente partire dalla **verifica e dalla mappatura delle attività** oggi svolte, internamente ed esternamente alla Camera di commercio. Nei prossimi anni, seppur riformulando l'offerta in parte su base gratuita e in parte a pagamento, si dovrà pertanto continuare ad offrire i seguenti servizi:

- primo orientamento all'internazionalizzazione e alla vendita sui mercati esteri
- supporto di tipo formativo e informativo e di accompagnamento
- liste di contatti all'estero estraibili attraverso banche dati internazionali e anche attraverso filiali estere dell'ICE
- contatti di agenti e distributori in differenti paesi
- studi di mercato o di prodotto
- eventi a supporto dell'internazionalizzazione in particolare rivolti al cosiddetto "mercato di prossimità"
- percorso di mentoring interno da parte di personale camerale e individuazione delle figure professionali necessarie a valorizzare l'internazionalizzazione come elemento di competitività
- collegamento con uffici ICE, Camere di commercio italiane all'estero o altri soggetti competenti per fruizione di servizi export qualificati
- promozione di progetti, incontri, piattaforme virtuali che facilitino l'incontro tra grandi gruppi (clienti stranieri di filiera) e PMI italiane
- verifica dei settori a cui è rivolto il servizio di assistenza all'apertura di sedi/filiali all'estero ed eventuale ampliamento

A questo si aggiunge la tradizionale competenza della Camera per garantire l'accoglienza di delegazioni business dall'estero, l'organizzazione di tavole rotonde tematiche e seminari paese, l'incontro tra buyer stranieri e settori e comparti qualificati a livello locale.

Linea 4 - SCUOLA FORMAZIONE LAVORO

L'istruzione riveste un ruolo chiave per l'economia di un territorio e il benessere dei suoi abitanti. Un mercato, infatti, per essere competitivo deve essere fondato su una forza lavoro qualificata, che produce beni e servizi innovativi e di qualità.

La crisi economica mondiale, pur non essendo l'unica causa, ha duramente colpito il sistema occupazionale europeo, seppure con intensità diversa a seconda del paese e della regione di riferimento. Per ciò che riguarda l'Italia, i dati medi riferiti all'anno 2014 sono finalmente positivi, con un'occupazione in crescita del +0,4% (pari a +88 mila unità in confronto all'anno precedente), risultato della sintesi di un aumento al Nord del +0,4%, al Centro (+1,8%), ma di una nuova riduzione nel Mezzogiorno (-0,8%, pari a -45 mila unità). E gli scenari previsionali locali, elaborati da Prometeia con riferimento all'andamento dell'occupazione piemontese fino al 2018, sono anch'essi incoraggianti, come dimostra la tabella qui di seguito riportata

Anno	2015	2016	2017	2018
Tasso di disoccupazione	11,2	10,4	9,4	8,0
Occupati	0,2	0,7	0,9	1,2

Investire nelle risorse umane, valorizzare la formazione nel corso dell'intero arco lavorativo di una persona e rispondere alle richieste professionali del mercato, saranno i principali obiettivi su cui la Camera di Commercio di Torino dovrà concentrare l'attenzione nel periodo 2015-2019, nonostante l'impossibilità di distribuire risorse economiche.

Nel quadro delle strategie sulla formazione il ruolo dell'ente camerale sarà quello di **monitorare il mondo del lavoro e delle professioni** così come di **sviluppare indicatori e dati volti a misurare i risultati ottenuti dai percorsi formativi**. A tale proposito sarà efficace porre a sistema tutte le informazioni di cui l'ente per sua natura dispone (studi, ricerche, indagini settoriali....), al fine di poter meglio individuare figure professionali e percorsi formativi tali da rispondere in modo puntuale ai fabbisogni delle imprese. Occorrerà inoltre **consolidare la collaborazione tra le diverse realtà pubbliche e private presenti sul territorio** attraverso il rafforzamento e lo sviluppo dei protocolli di intesa che l'ente ha sottoscritto in questi anni ma anche con la sottoscrizione di nuovi, finalizzati a rendere ancora più efficace l'integrazione tra sistema formativo e mondo del lavoro nel rispetto delle specifiche identità valoriali che i diversi soggetti coinvolti potranno mettere a disposizione del sistema territoriale, nonché promuovere, con la sottoscrizione di accordi internazionali con altri enti stranieri dell'unione europea, la mobilità degli studenti degli istituti superiori (o/e dell'università) in altri istituti oltre che con stage presso aziende estere o tirocini.

Importante sarà anche promuovere sul territorio la collaborazione fra le diverse istituzioni locali per sviluppare nelle aziende la consapevolezza e il grande valore, non solo economico, di poter **tramandare la loro conoscenza imprenditoriale**. Le imprese e le associazioni di categoria rappresentano infatti degli incubatori naturali di professionalità e di esperienza; si tratta di un grande patrimonio il cui valore, per non essere disperso, dovrebbe essere trasmesso e condiviso anche attraverso l'individuazione di nuove figure formative (tutor), che aiutino le aziende in questo percorso. Il mondo imprenditoriale potrebbe pertanto assumere una nuova

centralità nel completamento del percorso formativo, **mettendosi in gioco e rendendosi disponibile a riscoprire un ruolo**, capace di creare quel valore aggiunto che in passato era stato uno dei punti di forza del nostro territorio. Il percorso strategico dovrebbe quindi prevedere una sinergia tra le associazioni di categoria che da un lato si facciano promotori verso i propri iscritti al fine di individuare i fabbisogni delle imprese dei vari settori, e dall'altro i docenti degli istituti scolastici che sappiano individuare ed accompagnare le aspirazioni degli allievi. Il tutto finalizzato al processo di orientamento al lavoro sotto la regia della Camera di Commercio.

Sarà strategico pertanto avviare la promozione, nell'ambito del sistema territoriale (e poi regionale/nazionale), di processi di riconoscimento pubblico formale (es. "bollino di qualità formativa", "certificazione di responsabilità sociale") nei confronti di tutte le aziende e associazioni di categoria che parteciperanno, in collaborazione con le istituzioni scolastiche o con altre istituzioni territoriali, al processo formativo e di inserimento nel mondo del lavoro dei soggetti coinvolti.

Tale attività potrà rientrare in quel quadro di iniziative previste dall'art. 4 della legge del 28 giugno 2012 n. 92, **in materia di rafforzamento delle politiche dell'apprendimento permanente formale, non formale e informale**, finalizzato tra gli altri, a portare il sistema camerale nel suo complesso a vivere un ruolo attivo di collegamento e di facilitatore tra i due sistemi formativo e lavorativo in un'ottica di completamento che possa portare nella fattispecie l'ente camerale verso l'avvio di un processo sperimentale di modello locale (ma a tendere anche regionale e nazionale), per la certificazione delle competenze apprese in azienda, tale da poter rappresentare punto di forza della formazione non formale.

A tale riguardo inoltre il DDL sulla riforma della scuola recentemente approvato dal Senato stabilisce che "a decorrere dall'anno scolastico 2015/2016 è istituito presso le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura il registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro. Il registro è istituito d'intesa con il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, sentiti il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e il Ministero dello sviluppo economico, e consta delle seguenti componenti:

a) un'area aperta e consultabile gratuitamente in cui sono visibili le imprese e gli enti pubblici e privati disponibili a svolgere i percorsi di alternanza. Per ciascuna impresa o ente il registro riporta il numero massimo degli studenti ammissibili nonché i periodi dell'anno in cui è possibile svolgere l'attività di alternanza;

b) una sezione speciale del registro delle imprese di cui all'articolo 2188 del codice civile, a cui devono essere iscritte le imprese per l'alternanza scuola-lavoro; tale sezione consente la condivisione, nel rispetto della normativa sulla tutela dei dati personali, delle informazioni relative all'anagrafica, all'attività svolta, ai soci e agli altri collaboratori, al fatturato, al patrimonio netto, al sito internet e ai rapporti con gli altri operatori della filiera delle imprese che attivano percorsi di alternanza".

Nel corso degli anni l'ente camerale si è costruito una rete di rapporti articolata e di alto livello, volta a **favorire la cooperazione tra mondo formativo, associativo e imprenditoriale**.

Forte pertanto dell'esperienza condotta dal 2000 con la sottoscrizione del Protocollo di intesa Scuolav, l'ente camerale, in collaborazione con tutti i "portatori di interesse" presenti sul territorio, potrà mettere a punto modelli formalizzati di alternanza scuola lavoro e di orientamento contestualizzati rispetto alle specificità normative, istituzionali ed economiche locali. Tali modelli, replicabili anche a livello universitario, dovranno essere in grado di coprire tutti gli aspetti necessari a un corretto e completo presidio della tematica (es. pianificazione

delle aree di intervento, definizione accordi quadro istituzionali, modelli e strumenti operativi per l'incontro domanda-offerta dell'alternanza, meccanismi di valutazione e feed back per la riprogrammazione).

Parimenti l'ente potrà potenziare il proprio ruolo di riferimento per il mondo formativo quale **contatto privilegiato con il sistema imprenditoriale**. Strategico potrà essere, in sinergia con le associazioni di categoria di riferimento, lo sviluppo e l'individuazione di cluster settoriali in cui potenziare le azioni di formazione. La collaborazione sul territorio sarà la base anche dell'attività volta ad individuare, anticipandole, le necessità sempre nuove delle imprese in termini di professionalità e obiettivi di sviluppo, la definizione di progetti comuni e l'individuazione di possibili fondi "alternativi" necessari ad attuarli.

Sviluppare e rafforzare la progettazione di percorsi di tirocini estivi di avvicinamento al mondo del lavoro per studenti del sistema dell'istruzione e dell'istruzione e formazione professionale e degli allievi portatori di disabilità, nonché avviare processi di scambi internazionali per gli studenti provenienti dalla formazione tecnica. A tale proposito si prevede di poter **promuovere e ottimizzare quelle strutture presenti sul territorio** in cui l'ente camerale è, è stato o sarà presente nella compagine sociale, al fine di ottimizzarne la relativa vocazione formativa.

In collaborazione con il mondo imprenditoriale e le associazioni datoriali, proseguirà inoltre l'impegno per potenziare la partecipazione dell'ente camerale all'interno dei comitati CTS (Comitati Tecnici Scientifici) introdotti negli istituti di istruzione superiori dai regolamenti di riordino approvati con il D.P.R. 15 marzo 2010 (il DPR prevede per le istituzioni scolastiche la possibilità di dotarsi di CTS con funzioni propositive e consultive per l'organizzazione delle diverse aree di indirizzo), i CTS infatti, potrebbero svolgere una funzione di coinvolgimento diretto o di supporto nella progettazione e realizzazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro, costituendosi come presidio decentrato.

Proseguirà inoltre l'impegno per promuovere la propria partecipazione all'interno degli ITS (scuole ad alta specializzazione tecnologica), anche individuando nuovi percorsi per la creazione di "super tecnici".

Altro filone di azione sarà lo studio di un **modello di reale alternanza scuola-lavoro** incentrato sul **sistema duale di formazione**, applicabile all'interno della nostra realtà territoriale.

Attualmente il sistema duale caratterizza la formazione professionale e l'apprendistato in gran parte del nord Europa. In Germania le Camere di commercio svolgono un ruolo chiave nella realizzazione del sistema duale, in qualità di enti terzi in grado di far coesistere e coordinare le esigenze dei lavoratori con quelle delle imprese. Il modello tedesco, in particolare, coinvolge i ragazzi nella fascia di età compresa tra i 15 e 25 anni e prevede, per un periodo che varia dai 2 ai 3 anni, un'alternanza tra formazione teorica in una scuola professionale e l'esperienza pratica in fabbrica, negli uffici e nei laboratori. Il risultato è una maggiore facilità di accesso al mondo del lavoro e, di conseguenza, un tasso di disoccupazione giovanile nettamente al di sotto della media europea.

Di qui l'interesse rivolto al sistema duale anche nel nostro Paese, in un momento in cui la riforma del lavoro e della scuola sono state individuate dal governo come interventi prioritari e urgenti per il Paese. È però necessario individuare una **via italiana al sistema duale** e la Camera di Commercio di Torino vuole essere il soggetto in grado di proporre un modello di alternanza da adattare alla propria realtà territoriale e a quella nazionale, caratterizzata più che in altre economie dalla presenza di microimprese (quelle con meno di 10 addetti), che costituiscono di fatto il cuore dell'economia italiana. Il quadro che emerge dall'ultima rilevazione sulla "Struttura

e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi”, svolta dall'Istat con riferimento al nostro Paese per l'anno 2012, rileva, infatti, un contesto dimensionale molto particolare. Ammontano a oltre 4,1 milioni e rappresentano il 95,2% delle imprese attive, il 47,5% degli addetti e il 30,8% del valore aggiunto realizzato.

In un mondo sempre più globalizzato, la dimensione extraterritoriale riveste sicuramente un ruolo fondamentale nella ricerca di professionalità: serve una collaborazione a livello europeo per creare i migliori contesti di apprendimento per tutti e per offrire qualifiche di alto valore professionale, così come inserito tra gli obiettivi individuati anche dalla Commissione europea all'interno della strategia Europa 2020.

Inoltre per svilupparsi, le conoscenze devono crescere ed espandersi, e quindi attraversare le frontiere. **Aiutare le persone a lavorare e studiare in altri paesi dell'Unione europea**, attraverso il miglioramento delle competenze linguistiche, lo svolgimento di un tirocinio o l'acquisizione di competenze è sicuramente uno degli elementi necessari a sviluppare la competitività economica di un paese. In questo contesto, particolare attenzione occorrerà rivolgere al settore turistico, che negli anni in cui la città ha scoperto una nuova vocazione conseguendo risultati economici importanti anche in termini di occupazione e di nuove imprese, necessiterà sempre di più di competenze e professionalità di eccellenza. Il nostro territorio potrà nel breve-medio periodo attrarre un numero sempre maggiore di visitatori interessati all'offerta culturale ed enogastronomica del territorio e la Camera di Commercio di Torino dovrà operare concretamente con le imprese del settore per accrescere la loro sensibilità e professionalità in tema di accoglienza.

Obiettivi particolarmente significativi come quelli raggiunti con l'Alta Scuola Politecnica, impegneranno per i prossimi anni la Camera di Commercio di Torino a dedicare per quanto le sarà possibile, particolare attenzione ad **accrescere l'attrattività di Torino come del polo universitario di eccellenza e centro di formazione internazionale** e a favorire la mobilità degli studenti, lo scambio di informazioni ed esperienze formative.

Infine riteniamo essenziale reintrodurre la figura del “giovane di bottega”, giovane che durante parte del periodo estivo si avvicina al mondo del lavoro. Tale progetto ci piace chiamarlo “estate lavoro ragazzi”

Il presente documento rappresenta una prima ipotesi di percorso condiviso, fra i diversi attori coinvolti a livello provinciale, finalizzato alla definizione di una strategia quinquennale sulla formazione professionale. La progettualità futura sarà necessariamente passibile di variazioni e interventi correttivi, legati ai mutamenti del contesto storico e sociale nel quale l'ente camerale torinese sarà impegnato. Per tale ragione il gruppo di lavoro propone di proseguire l'attività, in qualità di tavolo operativo, nel corso dei mesi in cui si svilupperà l'attività del Piano strategico Pluriennale 2015-2019.

Linea 5 - MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E INCREMENTO DELLE ENTRATE

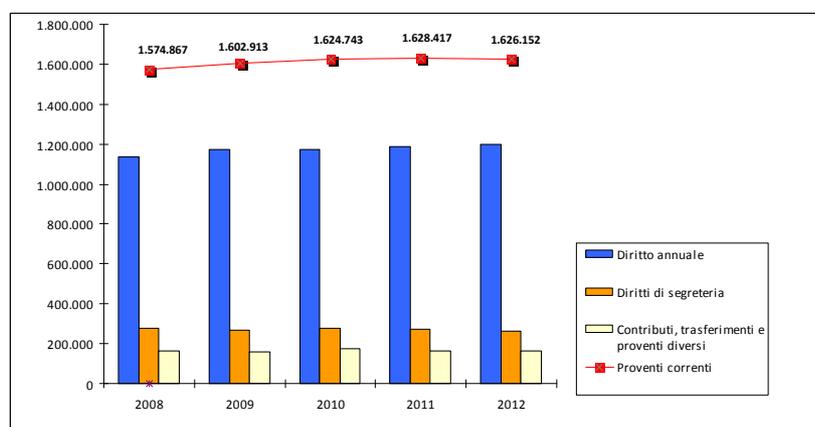
Ripensare all'attività della Camera di Commercio di Torino per il periodo 2015-2019 significa sostenere le imprese ripensando all'attività svolta in passato, dimostrando flessibilità e **riprogettando gli interventi, il modello organizzativo e i servizi** per riuscire ad operare sul territorio massimizzando i risultati in termini di economicità ed efficienza. Occorrerà innanzi tutto agire **razionalizzando i costi**, in particolare proseguendo con l'attività di revisione delle quote di partecipazione in enti e associazioni non più strategiche, **ottimizzando gli spazi e concentrando gli investimenti in progetti opportunamente individuati**.

L'obiettivo è anche quello di prendere spunto da altri sistemi camerali europei che hanno dimostrato nel tempo la propria adeguatezza e funzionalità, immaginando **nuove forme di entrata** da rimodulare in base alla domanda individuale di servizi da parte delle imprese con riferimento ad esempio a progetti formativi, a forme di finanziamento extraterritoriale o ancora di informazione e assistenza sui temi legati alla nascita d'impresa e al commercio estero. L'ottenimento di tali finalità, pertanto, non potrà avvenire solo con le ormai ridotte risorse camerali, ma anche attraverso il reperimento di risorse esterne, regionali, nazionali e comunitarie, affinché la crescita sia partecipata, unitaria e condivisa.



Le **entrate correnti** delle Camere di Commercio italiane, che nel 2012 (ultimo dato reso disponibile dall'Istat), ammontavano a oltre 1,6 miliardi di euro, sono il risultato di diverse componenti: il diritto annuale, i diritti di segreteria e i corrispettivi derivanti dai servizi offerti alle imprese iscritte.

Dinamica dei proventi correnti delle Camere di Commercio (dati/000)



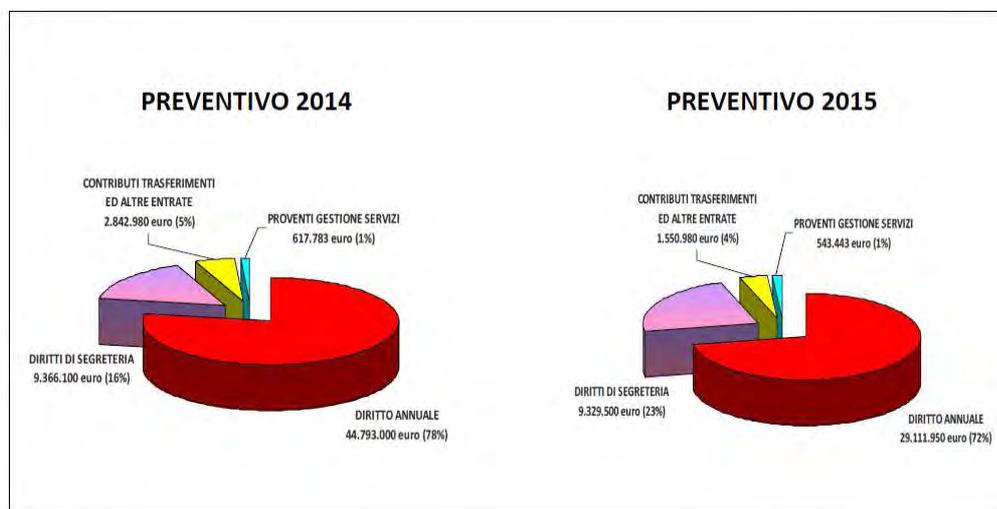
Elaborazione Camera di Commercio di Torino su dati ISTAT

Analizzando i proventi correnti nel periodo 2008-2012 emerge un dato complessivamente in aumento, con una leggera flessione del 2012. In particolare nel 2012 gli incassi da diritto annuale ammontavano a circa 1,2 miliardi di euro, un importo che risulta sostanzialmente costante nel tempo se rapportato al valore registrato nel 2008 di 1.134.665 euro (+5%). Minima variazione positiva anche della voce contributi, trasferimenti e proventi diversi che passa dai 162.539 euro del 2008 ai 166.193 euro del 2012 (+2%), mentre i diritti di segreteria nel 2012 risultano pari a 262.966 euro, in calo rispetto al 2008 del 5%.

Per quanto riguarda la Camera di commercio di Torino e il valore complessivo delle entrate per il prossimo quinquennio, a parte le eventuali code della congiuntura economica negativa che ha fortemente colpito il nostro territorio, si dovrà tenere conto dell'importante riduzione in conseguenza del già menzionato art. 28 del decreto legge n. 90/2014, convertito con modificazioni nella Legge n. 114/2014. Il recente progetto di riforma e semplificazione della pubblica amministrazione ha infatti rappresentato una importante sfida per l'intero sistema camerale che, già a partire dagli ultimi mesi del 2014, ha dovuto rimettersi in discussione e individuare le coperture necessarie per continuare a soddisfare, seppure in misura ridimensionata, le richieste provenienti dal mondo imprenditoriale.

Qualsiasi ragionamento sul futuro dell'ente camerale torinese non potrà inoltre ignorare il fatto che le risorse provenienti dal sistema imprenditoriale sotto forma di diritto annuale e di segreteria, non sono in alcun modo influenzabili dalle politiche "interne" in quanto il loro importo è stabilito per legge e su di esso incide la richiesta di pratiche da parte delle imprese stesse. In particolare il diritto annuale viene determinato annualmente, tramite decreto, dal Ministro dello Sviluppo Economico, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Composizione dei proventi correnti



La stima dei proventi correnti per il 2015 risulta essere pari a 40.535.873 euro. Analizzando più nel dettaglio le voci inserite a preventivo, emerge che la Camera di Commercio di Torino incassa in media per ogni impresa registrata un importo medio pari a 178,41 euro composto da:

- euro 128,13 derivante da diritto annuale
- euro 41,06 per diritti di segreteria e oblazione
- euro 2,39 per gestione servizi

La stessa analisi effettuata sugli introiti registrati dalle cinque Camere di commercio più virtuose (inclusa quella di Milano), evidenzia invece che gli incassi medi per impresa registrata sono pari a 227,05 euro, risultanti dalla somma di:

- euro 142,51 derivante da diritto annuale
- euro 60,07 per diritti di segreteria e oblazione
- euro 10,67 per gestione servizi

CCIAA	N. imprese	Diritto annuale (A)	(A) per impresa	Diritti di segreteria e oblaz. (B)	(B) per impresa	Contributi e trasferimenti (C)	(C) per impresa	Proventi Gestione Servizi (D)	(D) per impresa	Totale (E)	(E) per impresa
Milano	361.570	53.643.100	148,36	23.496.300	64,98	8.865.950	24,52	5.826.160	16,11	91.831.510	253,98
Monza-Brianza	72.464	9.945.000	137,24	3.600.000	49,68	405.000	5,59	125.000	1,72	14.075.000	194,23
Bergamo	95.967	13.145.000	136,97	5.216.000	54,35	65.000	0,68	510.000	5,31	18.936.000	197,32
Vicenza	83.235	11.320.000	136,00	4.621.140	55,52	38.100	0,46	614.500	7,38	16.593.740	199,36
Modena	74.543	9.965.000	133,68	4.380.000	58,76	390.000	5,23	260.000	3,49	14.725.000	197,54
Totale	687.779	98.018.100	142,51	41.313.440	60,07	9.764.050	14,20	7.335.660	10,67	156.161.250	227,05
Torino	227.208	29.111.950	128,13	9.329.500	41,06	1.550.980	6,83	543.443	2,39	40.535.873	178,41

Rispetto al dato registrato dal capoluogo piemontese, la differenza di 48,64 euro se moltiplicato per il numero delle imprese registrate in provincia di Torino (227.208, dato relativo al 2014), comporterebbe maggiori entrate a favore dell'ente torinese per un valore pari a 11.051.397 euro.

CCIAA	N. imprese	Diritto annuale (A)	(A) per impresa	Diritti di segreteria e oblaz. (B)	(B) per impresa	Contributi e trasferimenti (C)	(C) per impresa	Proventi Gestione Servizi (D)	(D) per impresa	Totale (E)	(E) per impresa
Monza-Brianza	72.464	9.945.000	137,24	3.600.000	49,68	405.000	5,59	125.000	1,72	14.075.000	194,23
Bergamo	95.967	13.145.000	136,97	5.216.000	54,35	65.000	0,68	510.000	5,31	18.936.000	197,32
Vicenza	83.235	11.320.000	136,00	4.621.140	55,52	38.100	0,46	614.500	7,38	16.593.740	199,36
Modena	74.543	9.965.000	133,68	4.380.000	58,76	390.000	5,23	260.000	3,49	14.725.000	197,54
Roma	472.371	60.655.240	128,41	23.687.100	50,15	2.585.800	5,47	1.692.638	3,58	88.620.778	187,61
Totale	326.209	44.375.000	136,03	17.817.140	54,62	898.100	2,75	1.509.500	4,63	64.329.740	197,20
Torino	227.208	29.111.950	128,13	9.329.500	41,06	1.550.980	6,83	543.443	2,39	40.535.873	178,41

Se invece il confronto venisse fatto con le cinque Camere di commercio più virtuose ad esclusione di Milano, che di fatto presenta caratteristiche dimensionali estremamente diverse dalle altre e da Torino, i dati sarebbero i seguenti:

- euro 136,03 derivante da diritto annuale
- euro 54,62 per diritti di segreteria e oblazione
- euro 4,63 per gestione servizi

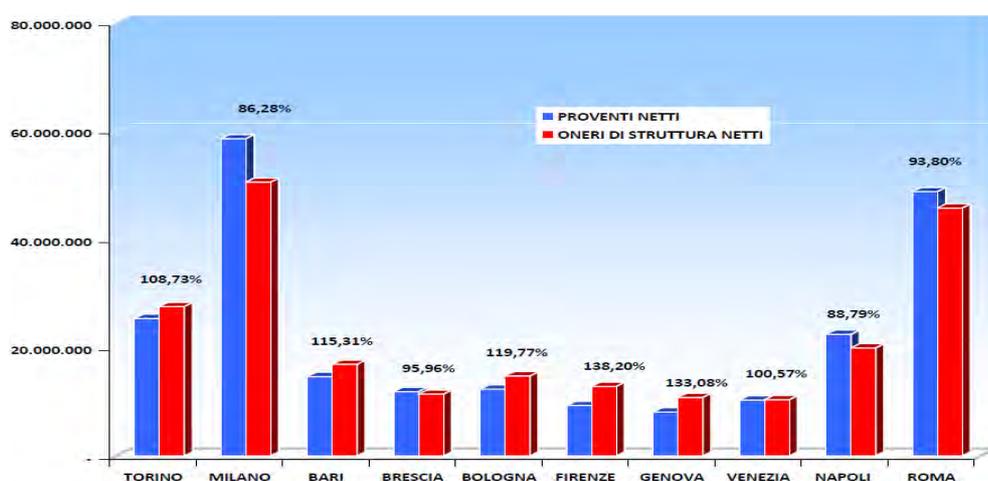
per un totale di 197,20 euro e con una differenza rispetto a di Torino di 18,79 euro che, sempre moltiplicato per il numero di imprese registrate, significherebbe maggiori entrate per 4.269.238 euro.

E se come si è già detto in precedenza il diritto annuale e i diritti di segreteria sono poste non influenzabili internamente, nei prossimi anni sarà di fondamentale importanza potenziare e diversificare la gamma di servizi resi alle imprese incrementando ove possibile le entrate ad essi collegate, coerentemente con le evoluzioni normative e le competenze professionali possedute che, ove ritenuto strategico, dovranno essere potenziate.

Dinamica dei proventi correnti della Camere di Commercio di Torino (dati/000)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Proventi correnti, di cui:	56.759.393	58.556.438	58.555.815	59.354.186	60.206.048	58.067.073	56.728.387
Diritto annuale	41.635.363	44.476.515	44.115.450	45.446.147	45.884.668	45.385.433	44.123.592
Diritti di segreteria	10.601.663	10.251.447	10.589.235	10.343.226	10.165.543	10.213.387	9.399.151
Contributi e trasferimenti e proventi diversi	4.522.367	3.828.476	3.851.130	3.564.813	4.155.837	2.468.253	3.205.644

Passando ora all'**analisi dei costi**, dai dati di budget 2015 delle 105 Camere di commercio presenti sul territorio italiano, emerge che l'indice di rigidità di bilancio, inteso come rapporto tra oneri di struttura e proventi netti, registrato dalla Camera di Commercio di Torino è stato pari a 108,73%.



Dai dati posti a preventivo dalla Camera di Commercio di Torino per l'anno 2015 risulta che l'ente spende mediamente per ogni singola impresa registrata 56,81 euro per il personale e 68,89 euro per il funzionamento.

Se la Camera di commercio di Torino si posizionasse tra le cinque Camere di commercio più virtuose, che registrano in media un costo di 46,85 euro per il personale e 51,79 euro per il funzionamento, potrebbe inserire a bilancio minori costi del personale per 2.263.323 euro e di funzionamento per 3.886.649 euro, con un risparmio complessivo di 6.149.972 euro.

Le cinque CCIAA più virtuose nella spesa di personale e funzionamento

CCIAA	N. imprese	Oneri del personale	Oneri per impresa
Salerno	118.935	4.738.833	39,84
Monza-Brianza	72.464	3.140.000	43,33
Bergamo	95.967	4.238.000	44,16
Roma	472.371	22.450.000	47,53
Milano	361.570	17.969.600	49,70
Totale	1.121.307	52.536.433	46,85
Torino	227.208	12.908.666	56,81

CCIAA	N. imprese	Oneri di funzionamento	Oneri per impresa
Brescia	120.735	5.567.991	46,12
Cuneo	70.070	3.240.000	46,24
Salerno	118.935	5.619.038	47,24
Bergamo	95.967	5.096.700	53,11
Roma	472.371	25.950.000	54,94
Totale	878.078	45.473.729	51,79
Torino	227.208	15.653.252	68,89

E il risultato riferibile al preventivo per l'anno 2015 sarebbe stato un avanzo di 4.991.553 euro anziché un disavanzo di 1.158.419 euro. Gli stessi dati positivi, se proiettati al 2017, sarebbero in ogni caso più che compensati dalla riduzione del diritto annuale del 50%. Per tale ragione intervenire sulla struttura organizzativa e fisica dell'ente camerale torinese sarà sempre più una prerogativa delle scelte strategiche dei prossimi anni.

Per quanto riguarda il personale in servizio presso le Camere di commercio italiane, occorre evidenziare che i numeri sono progressivamente scesi nell'ultimo decennio, tendenza confermata anche dalla Camera di Commercio di Torino. Nonostante ciò, il primo passo nella direzione del miglioramento dell'efficienza interna e del contenimento dei costi, è sicuramente il **progetto di riorganizzazione strutturale interna**, avviato nei primi mesi del 2015, che ha portato alla riduzione delle aree così come delle posizioni organizzative in cui si articolava la struttura interna. In considerazione del pensionamento previsto per fine novembre 2015 dell'attuale dirigente dell'Area Anagrafe economica è stata decisa la riduzione da cinque a tre delle aree in cui si articolava la struttura organizzativa, potenziando parallelamente anche il numero delle unità organizzative alle dirette dipendenze del Segretario generale. Rispetto alla situazione precedente ne deriverebbe un risparmio per l'anno 2016 di oltre 132 mila euro e un minore costo, a partire dal 2016 e rispetto a quanto si sarebbe sostenuto coprendo l'attuale struttura organizzativa, di circa 280 mila euro annui. Le iniziative volte a incoraggiare il part time e il telelavoro, così come il collegamento tra retribuzione variabile e raggiungimento di obiettivi di bilancio e di soddisfazione degli stakeholder potrebbero inoltre risultare un'importante strategia per migliorare la performance generale dell'ente.

L'obiettivo di riduzione dei costi del personale non è però da solo, sufficiente a liberare le risorse necessarie a garantire lo sviluppo, in continuità con il passato, degli interventi economici necessari al territorio. Nello spirito della riforma della Pubblica Amministrazione, l'efficienza dell'ente sarà perciò legata anche ad una **trasformazione radicale della struttura** e dei processi **che comporti una minore necessità di accesso fisico agli uffici da parte dell'utenza** e di conseguenza la concentrazione degli spazi in cui viene offerto il servizio in un unico luogo fisico. Migliore funzionalità significherà inoltre un maggior utilizzo delle reti informatiche oltreché una rinnovata collaborazione con il mondo associativo e professionale. Nei prossimi anni si dovrà inoltre puntare sulla semplificazione dei procedimenti amministrativi e ciò dovrà valere per ogni atto, servizio e intervento offerto dalla Camera di commercio in modo da garantire tempi celeri e certi e maggiore trasparenza, uno dei valori fondanti dell'organizzazione e dell'azione della Camera di commercio di Torino fin dal 2002 .

Si dovrà intervenire pertanto sulla **razionalizzazione degli spazi** e sull'utilizzo ottimale degli immobili di proprietà. Già nel novembre del 2012, a tale proposito e al fine di garantire il taglio del 10% dei consumi intermedi, l'ente ha deliberato la graduale chiusura delle sedi decentrate e la conseguente ricollocazione delle persone all'epoca assegnate a tali sedi e avviando il potenziamento del numero di telelavoratori. L'operazione ha avuto inizio nel 2013 e ha interessato le sedi di Pinerolo, Moncalieri e Chivasso. Nel 2014 è stata portata a conclusione, la chiusura delle sedi decentrate di Ivrea, Cirié e dello sportello di Susa. Al momento rimane operativo l'ufficio di Rivoli, l'unico di proprietà e con volumi d'affari più significativi rispetto agli altri. Il taglio delle sedi, l'accorpamento degli uffici la cessazione delle locazioni sono una parte della piano di razionalizzazione già avviato negli ultimi anni e che ha contemplato anche la chiusura della sede di Torino in occasione dei ponti festivi per risparmiare sulle spese. All'interno di questo disegno è inserito anche il risparmio sui beni di consumo e sui servizi dati in outsourcing che per l'anno 2015 è valutabile in circa un milione di euro (reinternalizzazione

delle risorse), così come il taglio delle partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni.

Efficientare le risorse significherà inoltre individuare gli interventi economici sui quali concentrare energie e risorse, privilegiando i progetti che abbiano ricadute reali sul territorio, quelli di sistema ed eliminando eventuali duplicazioni con altri enti. Occorrerà inoltre vigilare affinché gli interventi camerali non si sovrappongano alle iniziative e ai progetti che i privati, ivi comprese le Associazioni di rappresentanza, sono in grado di svolgere autonomamente ed efficacemente.

Tali prerogative dovranno essere messe in luce analizzando i target raggiunti, e verificando e misurando ove possibile le ricadute sul tessuto economico partendo dall'attività già avviata in passato attraverso la metodologia della balance score card, strumento scientifico di misurazione dei risultati, realizzato in collaborazione con l'European School of Management Italia.

Agire sull'importo del **contributo corrisposto alle due Aziende Speciali** sarà un ulteriore elemento di contenimento dei costi per il prossimo quinquennio. Per quanto riguarda l'anno 2015 l'organo politico ha già ridotto fortemente il contributo ordinario preventivato per le due aziende portandolo per il Laboratorio Chimico a 699.000 euro (da 792.000 nel 2013 e 700.000 nel 2014) e per Torino Incontra 545.000 euro (contro i 799.000 nel 2013 e 806.550 nel 2014). In particolare nel 2015 gli interventi a favore delle Aziende Speciali, intesi come contributi e come compensi per attività svolte a favore della Camera, sono stati pari a 2 milioni di euro (un milione ad azienda), che corrisponde ad una riduzione del 46,29% (-1.723.753 euro), rispetto all'anno precedente.

Per mantenere la sostenibilità economica, salvaguardando l'operatività delle due aziende, è stato necessario operare su più fronti: oltre ad una riduzione dei costi di funzionamento, ottenuta principalmente attraverso la risoluzione di contratti di locazione, si è intervenuti sul costo del lavoro. In particolare, alla riduzione del personale si è aggiunta dalla fine del 2014 la richiesta di accesso all'istituto della solidarietà e tutto il personale opera da allora con una riduzione oraria. Parallelamente, occorrerà individuare nuove strategie di sviluppo commerciale e ricercare in ambito pubblico e privato accordi di vendita o di partnership che possano garantire per i prossimi anni il proseguimento dell'attività di Torino Incontra e del Laboratorio Chimico.

Nei prossimi anni, in conclusione, occorrerà lavorare valorizzando appieno la ricchezza dei territori attraverso una Camera di commercio sana sotto il profilo finanziario, forte ed efficiente dal punto di vista organizzativo, grazie alle persone e professionalità che in questi anni hanno contribuito a farla crescere, perché solo così sarà possibile garantire le risorse e il sostegno alle imprese, mantenendo il più possibile gli standard di qualità e performance degli anni precedenti.

Linea 6 - CONOSCENZA E PROMOZIONE DELL'ENTE CAMERALE SUL TERRITORIO

La Camera di commercio di Torino ha vissuto notevoli cambiamenti negli ultimi venti anni: la riorganizzazione disposta dalla Legge 580/93, i rinnovi di Giunte e Consigli, la redazione dei Piani Strategici, la creazione di nuovi servizi per le imprese e i consumatori, il forte impulso all'internazionalizzazione con i progetti di filiera, l'apertura di uffici decentrati in provincia e poi la loro chiusura, il sempre più forte potenziamento dei servizi on line, i tagli imposti dalle leggi finanziarie, in particolare alla pubblicità e alle relazioni pubbliche in ottica di spending review della pubblica amministrazione. Infine, la drastica riduzione del diritto annuale a partire dal 2015, che ha imposto un'altrettanto radicale riduzione del bilancio camerale e dei corrispondenti interventi per la promozione del territorio e dei servizi all'utenza.

L'attività di comunicazione ha sempre accompagnato queste profonde trasformazioni, cercando nuove strade, a seconda dei servizi da valorizzare e del target a cui erano destinati. Sono stati infatti realizzati molti strumenti, spesso innovativi per una pubblica amministrazione, tenendo conto dei vincoli imposti dalla spending review e dal codice degli appalti, negli ultimi anni sempre più stringente in tema di affidamenti, con l'obbligo del ricorso al Mepa - Mercato elettronico della pubblica amministrazione.

In questi anni la Camera si è mossa sulle linee della Legge n. 150/2000 "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni", finalizzate a:

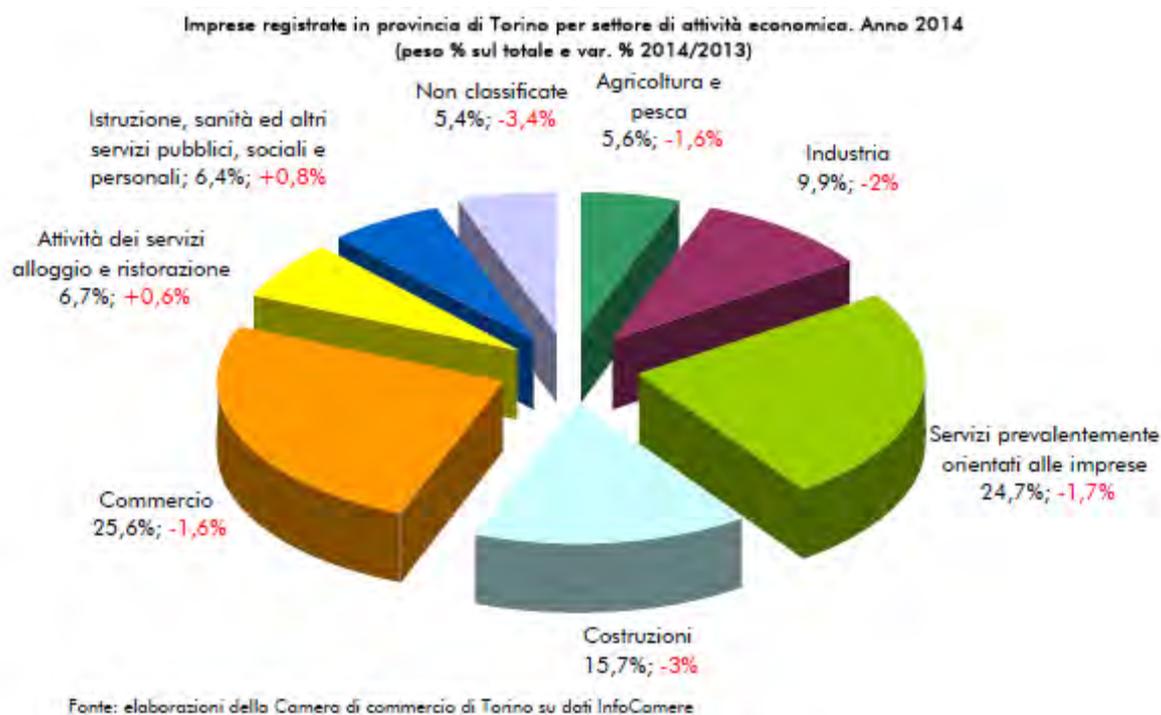
- illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione
- illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento
- favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza
- favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati, nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi
- promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.

La Camera di commercio di Torino ha realizzato le proprie politiche di comunicazione integrata secondo principi di trasparenza e integrità, attraverso le seguenti macro-attività:

- la **comunicazione istituzionale** che, attraverso l'identità visiva e i principali strumenti dell'immagine coordinata, valorizza la mission e la vision dell'ente verso gli stakeholder camerale
- la **comunicazione di servizi, progetti ed eventi** specifici, destinati a particolari target
- la **comunicazione all'utenza** (URP - Ufficio Relazioni con il Pubblico) che garantisce l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso e di partecipazione (L. 241/1990 e succ. mod.); agevola l'uso dei servizi offerti ai cittadini; attua, mediante l'ascolto, i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi
- l'**ufficio stampa** che cura i collegamenti con gli organi di informazione, assicurando il massimo grado di trasparenza, chiarezza e tempestività delle comunicazioni da fornire nelle materie di interesse dell'amministrazione
- la **redazione web** che coordina il sito istituzionale ed è in prima linea nell'attuare il passaggio dalla Rete dei contenuti alla Rete delle relazioni.

Le principali attività degli ultimi anni hanno riguardato: elaborazione di piani di comunicazione, anche pubblicitaria; gestione dell'immagine coordinata e normativa editoriale; allestimento di stand istituzionali; progettazione di prodotti di comunicazione per l'utenza e del sistema di segnaletica; coordinamento grafico della comunicazione interna e aggiornamento intranet; ufficio stampa; raccolta diritto di accesso, pareri/suggerimenti dell'utenza; assistenza front office orientata all'informazione e alla risoluzione dei problemi degli utenti (dismessa dal 1° gennaio 2015); gestione e sviluppo del sito e dei profili social istituzionali, sviluppo e coordinamento di prodotti multimediali.

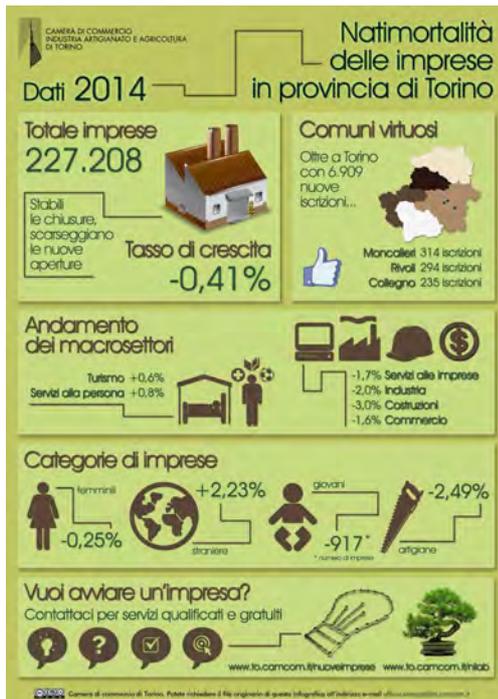
In questi anni, le imprese attive nella provincia di Torino, target principale delle attività di comunicazione della Camera, non sono molto cambiate: è diminuito il loro numero complessivo, arrivato a fine 2014 a quasi 199.000 unità (227.000 le imprese registrate), ma la loro suddivisione per natura giuridica e per settore di attività economica ha abbastanza mantenuto le stesse proporzioni.



Natimortalità delle imprese della provincia di Torino per natura giuridica- Anno 2014

Classe di Natura Giuridica	Registrate	Iscrizioni	Cessazioni non d'ufficio	Tasso di natalità	Tasso di mortalità	Tasso di crescita(*)
SOCIETA' DI CAPITALE	39.395	2.289	1.449	5,93%	3,75%	2,17%
SOCIETA' DI PERSONE	60.737	1.571	2.842	2,49%	4,50%	-2,01%
IMPRESE INDIVIDUALI	122.071	9.817	10.440	7,97%	8,48%	-0,51%
ALTRE FORME	5.005	315	207	8,02%	5,19%	2,83%
Provincia di Torino	227.208	13.992	14.938	6,08%	6,50%	-0,41%

Fonte: elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere
(*) al netto delle cessazioni d'ufficio



La forte componente di imprese individuali e le caratteristiche delle attività economiche delle imprese presenti sul territorio sono due dei fattori da tener presente nella comunicazione delle varie attività istituzionali e dei singoli progetti camerali, non sempre rivolti alla totalità delle imprese, ma spesso dedicati a specifici settori, eccellenze o aziende orientate (o potenzialmente interessate) all'export.

Informare le imprese sui servizi specifici a loro offerti dalla Camera di commercio: questa è la necessità emersa all'interno del gruppo di lavoro.

Nonostante l'ampia attività di comunicazione svolta negli ultimi dieci anni attraverso campagne istituzionali, anche pubblicitarie su giornali e radio, prodotti editoriali, direct marketing, ufficio stampa e informazione via web, sono ancora molte purtroppo le imprese che non conoscono, in tutto o in parte, l'attività svolta dalla Camera di commercio.

La nuova strategia, che coincide anche con un cambiamento della Camera di commercio e del sistema camerale italiano, dovrà consentire di costruire e diffondere una nuova immagine della Camera di commercio e mettere a servizio del territorio nuove modalità di ascolto degli utenti e proporre nuove soluzioni, da costruire ad hoc sulle reali esigenze delle imprese.

Per ogni progetto/obiettivo scelto dalla strategia di marketing, piccolo o grande che sia, la strategia di comunicazione dovrà ragionare sul contenuto del messaggio che si vuole trasmettere, sui suoi destinatari, su quali sono i codici a loro più comprensibili, su quali sono i canali più efficaci per raggiungerli, su come verificare che il messaggio sia giunto a destinazione, che sia stato recepito, se abbia prodotto effetti e quali. E eventualmente su quanto budget sia necessario per ottenere il minimo di efficacia di comunicazione per ciascun obiettivo

Di seguito vi sono alcune proposte, che in gran parte sfruttano soluzioni digitali e on line meno costose e sempre più diffuse come strumenti di comunicazione:

- **migliorare il sito to.camcom.it** e in particolare gli aspetti di usabilità e di profilazione: oggi è difficile trovare le informazioni che "servono" tra le moltissime presenti e soprattutto bisognerà puntare sulla profilazione degli utenti per l'invio di documentazione e informazione ad hoc, in ottica di customer relationship management. L'impegno dovrà essere quello di individuare modalità per "agganciare" potenziali fruitori delle informazioni e dei servizi che la Camera può erogare attraverso il sito o i suoi sportelli
- portare a regime la comunicazione attraverso i profili istituzionali della Camera sui **social media** più utilizzati dalle imprese
- aumentare la produzione di **prodotti multimediali** su attività e progetti della Camera di commercio. Per esempio infografiche e video, questi ultimi anche per valorizzare i servizi camerali attraverso interviste agli imprenditori che li hanno utilizzati con successo. Questo tipo di comunicazione privilegerà per sua stessa natura format brevi, "leggeri", di immediata comprensione con illustrazioni, foto e filmati; la produzione sarà

per lo più interna, con un adeguato investimento in una postazione multimediale, mentre per alcuni video si potrà continuare a coinvolgere scuole e università con specifici progetti didattici. I video potranno essere diffusi attraverso i canali web e social della Camera, ma anche mostrati in occasioni di incontri e seminari con aziende a Torino Incontra, all'interno di Palazzo Affari nelle sale d'attesa o durante eventi a cui la Camera ha concesso il patrocinio o il contributo. Compatibilmente con le risorse a disposizione, un altro strumento per comunicare le attività per le imprese offerte dalla Camera può essere rappresentato dalle "app": la realizzazione di app specifiche, più fruibili del sito web attraverso gli smartphone, consentono un approccio immediato a temi di interesse (guide registro imprese, guide ai diritti, servizi di internazionalizzazione, progetti specifici, ecc.)

- riprendere la **comunicazione di benvenuto ai nuovi imprenditori iscritti** al Registro Imprese, abbandonata qualche anno fa per gli alti costi di stampa e postalizzazione, ma riproponibile in forma digitale con invio in posta elettronica certificata, non appena saranno tecnicamente possibili gli invii massivi di comunicazioni PEC. La comunicazione dovrà orientare la nuova impresa in modo chiaro e sintetico nell'offerta di servizi dell'ente. Il limite della posta certificata è che non è letta regolarmente da tutte le imprese, nonostante la sua importanza; inoltre alcune imprese, soprattutto individuali o artigiane, hanno la posta certificata presso il proprio commercialista/consulente. Infine, va ricordato che l'azione di direct marketing è di per sé un'attività facilmente misurabile nei ritorni perché di regola dovrebbe spingere a un'azione (acquisto o prova di un prodotto con l'invio di uno sconto o in generale di un benefit). Utilizzare il direct marketing solo per informare, non garantisce di sapere se l'informazione è stata letta, capita e utilizzata.
- potenziare l'attività di **presentazione istituzionale** della Camera di commercio di Torino in occasioni programmate e definite. Per esempio:
 - organizzare visite di scuole presso le nostre sedi, proponendo alle istituzioni scolastiche un calendario di possibili momenti formativi sui temi imprenditoriali, in particolare a scuole superiori di secondo grado e università
 - programmare un calendario di visite a Palazzo Birago e Palazzo Affari, dove unire la visita al patrimonio architettonico alla conoscenza dell'ente camerale, puntando soprattutto ai momenti di organizzazione di mostre ed eventi presso i Palazzi, dove ora quasi mai il visitatore percepisce e capisce il contenitore dove sono organizzate
 - in occasioni di eventi patrocinati o realizzati con il sostegno della Camera, in cui può essere presentata l'attività dell'ente attraverso la partecipazione di rappresentanti camerali e/o video istituzionali e dove si può cogliere l'occasione per raccogliere tramite questionari manifestazioni di interesse a ricevere maggiori informazioni o a iscriversi al sito. Queste occasioni possono essere anche previste dai regolamenti di concessioni patrocini o contributi, al di là del semplice inserimento del logo nella comunicazione dell'evento supportato dalla Camera.
 - mettere a disposizione delle imprese le sale di Palazzo Birago per occasioni importanti, dove per esempio firmare contratti con altre aziende, valorizzando il ruolo di rappresentatività del luogo stesso

- aumentare l'attenzione all'utenza garantendo una **carta di qualità** dei servizi offerti dalla Camera, nella quale siano esplicitati caratteristiche del servizio, tempi di erogazione, modalità di reclamo, ecc.
- consolidare i rapporti con gli **uffici stampa e comunicazione delle associazioni di categoria** per veicolare informazioni attraverso loro siti e newsletter
- **promuovere le imprese eccellenti** del territorio attraverso precisi criteri di selezione, sulla falsariga di quanto fatto con i Maestri del Gusto, anche in collaborazione con le associazioni di categoria.

LE RISORSE E GLI STRUMENTI

Un'attività di pianificazione non risulta completa se non prevedono gli strumenti e le risorse necessarie alla realizzazione degli obiettivi che si intendono realizzare.

A livello normativo è il DPR 2 novembre 2005 n. 254, che all'interno dell'art. 4 prevede che il consiglio determini gli indirizzi generali e approvi il programma pluriennale, di norma per il periodo corrispondente alla durata del mandato, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire.

Un approccio che mira alla costruzione di un documento affidabile nei contenuti, integrato con il territorio circostante e sensibile alle necessità interne all'ente e dell'intero tessuto economico che nell'ente camerale trova il suo riferimento principale.

Per tale ragione si è voluto ipotizzare, secondo criteri di prudenza, l'ammontare delle risorse finanziarie di cui Camera di commercio di Torino potrà disporre per realizzare le linee strategiche descritte nei capitoli precedenti.

Nell'ipotizzare le cifre si è partiti dalle poste inserite all'interno del preventivo 2015, la cui predisposizione è stata fortemente influenzata dal decreto legge n. 90 del 24 giugno 2014, convertito con Legge n. 114 dell'11 agosto 2014, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari". In tale testo, in vista del riordino del sistema delle camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, l'art. 28 prevede la ridefinizione delle principali fonti di finanziamento ordinario delle Camere di commercio individuate dall'art. 18 della Legge n. 580 del 29 dicembre 1993. In particolare, l'importo del diritto annuale, dovuto alle singole camere di commercio da parte di ogni impresa iscritta o annotata nei registri, rispetto a quanto determinato per l'anno 2014, è stato ridotto, come in precedenza anticipato, del 35% per l'anno 2015, del 40% per l'anno 2016 e del 50% per l'anno 2017.

Lo stesso art. 28 ha inoltre rivisto il criterio di calcolo delle tariffe e dei diritti previsti dalla citata Legge n. 580, alle lettere: b) "i proventi derivanti dalla gestione di attività e dalla prestazione di servizi e quelli di natura patrimoniale", d) "i diritti di segreteria sull'attività certificativa svolta e sulla iscrizione in ruoli, elenchi, registri e albi tenuti ai sensi delle disposizioni vigenti", e) "i contributi volontari, i lasciti e le donazioni di cittadini o di enti pubblici e privati". Tali importi in base alla norma approvata quest'anno "sono fissati sulla base di costi standard definiti dal Ministero dello sviluppo economico, sentite la Società per gli studi di settore (SOSE) Spa e l'Unioncamere, secondo criteri di efficienza da conseguire anche attraverso l'accorpamento degli enti e degli organismi del sistema camerale e lo svolgimento delle funzioni in forma associata".

Per il 2015 sono dunque state stimate entrate per circa 40 milioni di euro, valore destinato a diminuire nei prossimi cinque esercizi a seguito dei fattori sopracitati. Una volta sottratti i costi per il personale e quelli necessari al funzionamento dell'ente, la consistenza delle risorse a disposizione per le azioni a supporto del territorio saranno decisamente misurate, come evidenziato dalla tabella sottostante.

Ipotesi di Bilancio pluriennale (in migliaia di euro)						
	2014 (cons2014)	2015 (prev2015)	2016	2017	2018	2019
DIRITTO ANNUALE	44.123	29.112	26.872	23.996	23.996	23.996
DIRITTO DI SEGRETERIA	9.399	9.330	9.200	9.200	9.200	9.200
ALTRI PROVENTI	3.206	2.094	2.000	2.000	2.000	2.000
GESTIONI ACCESSORIE (FINANZIARIA E STRAORDINARIA)	7.540	372	250	250	250	250
TOTALE ENTRATE (A)	64.268	40.908	38.332	35.446	35.446	35.446
SPESE PER IL PERSONALE	13.432	12.909	12.600	12.500	12.400	12.300
SPESE DI FUNZIONAMENTO	20.042	15.653	15.025	14.500	14.400	14.300
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	17.068	9.194	8.645	7.529	7.529	7.529
TOTALE USCITE (B)	50.542	37.756	36.270	34.529	34.329	34.229
A-B	13.726	3.152	2.062	917	1.117	1.217

Nelle gestioni accessorie è stato inserito in tabella quanto l'ente è quasi certo di incassare nel prossimo quinquennio. Non sono invece stati presi in considerazione eventuali introiti straordinari che potrebbero derivare da sopravvenienze o da maggiori dividendi distribuiti dalle società partecipate, come potrebbe risultare per Tecnoholding o per il Fondo Orizzonte.