



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

Piano strategico pluriennale della Camera di Commercio di Torino 2020-2024

**Allegato alla delibera di Consiglio
n. 21 del 15 dicembre 2020**



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

**Settore Progetti direzionali,
Sistemi di controllo interno e di gestione**

Piano strategico pluriennale della Camera di Commercio di Torino 2020-2024

**Allegato alla delibera di Consiglio
n. 21 del 15 dicembre 2020**

Documento di lavoro delle commissioni costituite con delibera di Giunta n. 91 del 14 luglio 2020, ratificata dal Consiglio con delibera n. 16 del 27 ottobre 2020

La Camera di commercio industria artigianato e agricoltura di Torino ringrazia il Presidente Dario Gallina e il Consiglio.

In particolare:

Alberto Maria Barberis (Industria)

Federico Michele Bellono (Lavoratori)

Micol Caramello (Commercio)

Massimiliano Cipolletta (Servizi alle imprese)

Francesca Coalova (Servizi alle imprese)

Maria Alberto Corrado (Industria)

Caterina Fioritti (Turismo)

Fabrizio Gallati (Agricoltura)

Giovanni Gallo (Cooperative)

Giorgia Maria Garola (Industria)

Elena Imberti (Artigianato)

Luisa Bice Marchelli (Commercio)

Gioacchino Silvano Mattiolo (Servizi alle imprese)

Patrizia Paglia (Industria)

Enzo Pompilio D'Alicandro (Commercio)

Giovanni Prezioso (Consumatori)

Nicola Scarlatelli (Artigianato)

Elena Schina (Servizi alle imprese)

che, riuniti da settembre a novembre 2020, hanno lavorato ai Gruppi di Lavoro del Piano Strategico 2020-2024.

La Camera di commercio di Torino, ha avviato un importante lavoro di sensibilizzazione ai fini del contrasto agli stereotipi di genere. In quest'ottica si è deciso di dare maggiore visibilità linguistica alle differenze. Laddove nel presente documento, unicamente a scopo di semplificazione, è usato il maschile, la forma è da intendersi riferita in maniera inclusiva a tutte le persone che operano nell'ambito della comunità stessa.

Redazione

Cristina Misirocchi

Torino, dicembre 2020



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

CONSIGLIO
CAMERALE

**CAMERA DI COMMERCIO INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
T O R I N O**

ESTRATTO

VERBALE N.4/20

**ADUNANZA DEL CONSIGLIO CAMERALE
martedì, 27 ottobre 2020 - ore 10,40**

Presenti:

GALLINA Dario
SCARLATELLI Nicola
POMPILIO D'ALICANDRO Enzo
BELLONO Federico Michele

GALLIATI Fabrizio

GAROLA Giorgia Maria

SUPPORTA Francesca

Presidente
Vicepresidente Vicario
Vicepresidente
In rappresentanza del settore
Organizzazioni Sindacali
In rappresentanza del settore
Agricoltura
In rappresentanza del settore Industria

Revisore dei Conti

Sono collegati in videoconferenza:

ALBERTO Corrado Maria
ASVISIO Luca

BERGESIO Giuseppe
CARMELLO Micol

CIPOLLETTA Massimiliano

COALOVA Francesca

DE SANTIS Dino

FIORITTI Caterina
GALLO Giovanni

IMBERTI Elena

MARCHELLI Luisa Bice

MATTIOLO Giocchino Silvano

PAGLIA Patrizia
PREZIOSO Giovanni

SCHINA Elena

In rappresentanza del settore Industria
In rappresentanza del settore Liberi
Professionisti
In rappresentanza del settore Trasporti
In rappresentanza del settore
Commercio
In rappresentanza del settore Servizi
alle Imprese
In rappresentanza del settore Servizi
alle Imprese
In rappresentanza del settore
Artigianato
In rappresentanza del settore Turismo
In rappresentanza del settore
Cooperazione
In rappresentanza del settore
Artigianato
In rappresentanza del settore
Commercio
In rappresentanza del settore Servizi
alle Imprese
In rappresentanza del settore Industria
In rappresentanza del settore
Associazioni del Consumatore
In rappresentanza del settore Servizi
alle Imprese

VITALE Michele Presidente del Collegio dei Revisori dei Conti

Assenti:

BANCHIERI Giancarlo In rappresentanza del settore Servizi alle Imprese

BARBERIS Alberto Maria In rappresentanza del settore Industria

LUVIE' Massimo In rappresentanza del settore Credito e Assicurazioni

MARZOLLA Antonello In rappresentanza del settore Commercio

GRECO Massimo Revisore dei Conti

Segretario: Il Segretario Generale, dr. Guido BOLATTO.

Per l'esame della seguente deliberazione:

Area	Area SG	
Settore	Progetti direzionali, sistemi di controllo interno e di gestione	
Adunanza del	27 ottobre 2020	
Oggetto	Piano strategico 2020-2024. Ratifica Delibera di Giunta n. 91 del 14/7/2020.(Relatore: Presidente)	Deliberazione 16 n°

La Giunta camerale ha utilizzato la facoltà prevista dall'art. 14, comma 7 della Legge 580/93 e dall'art. 16 lettera a) dello Statuto camerale, assumendo, con la Delibera n. 91 del 14 luglio 2020 (allegato A), la decisione di dare avvio ai lavori per l'elaborazione Piano Strategico Pluriennale 2020-2024, implicante l'individuazione dei gruppi di lavoro e dei relativi coordinatori, soggetta a ratifica da parte del Consiglio nella prima riunione utile.

Tale decisione è stata presa per riuscire ad avviare la pianificazione strategica pluriennale che costituisce il primo passo dei neo eletti vertici politici, necessario a definire tutte le altre fasi e i documenti che compongono l'intero arco di vita economico-finanziaria dell'ente camerale.

In particolare a seguito del rinnovo del Consiglio della Camera di commercio di Torino, avvenuto con decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 19 del 20/02/2020 e successivamente al suo insediamento avvenuto il 2 marzo 2020, e al rinnovo della Giunta camerale eletta nel corso della riunione di Consiglio del 14/04/2020, si è reso necessario avviare i lavori per l'elaborazione del piano strategico pluriennale 2020-2024. Nel precedente provvedimento a causa di un refuso si è erroneamente indicato il quinquennio come 2020-2025 anziché 2020-2024.

L'art. 11, lettera c del decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016, modificando parzialmente l'articolo 11 della Legge 580/93, affida al Consiglio,

tra le funzioni previste nell'ambito delle materie di competenza previste dalla legge e dallo statuto, quella di determinare gli indirizzi generali e approvare il programma pluriennale di attività, previa adeguata consultazione delle imprese.

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 intendono conseguire.

L'articolo 8 dello Statuto della Camera di commercio indica nel Consiglio l'organo preposto a determinare gli indirizzi generali dell'attività della Camera di commercio e approvare il programma pluriennale di attività, nonché i relativi aggiornamenti annuali. Inoltre l'articolo 16 dello Statuto camerale prevede al punto d) che la Giunta ha competenza nella predisposizione per l'approvazione del Consiglio del programma pluriennale di attività ed i relativi aggiornamenti annuali e adotta tutti i provvedimenti necessari per la realizzazione del programma di attività, per l'attuazione degli indirizzi generali e per la gestione delle risorse.

Conformemente a quanto previsto dall'art. 14 dello Statuto camerale, sono stati quindi costituiti i gruppi di lavoro con competenze unicamente istruttorie, propositive, di controllo e consultive volte ad elaborare i contenuti del Piano strategico pluriennale 2020-2024. Al fine di preservare la continuità progettuale del precedente mandato, i gruppi si stanno confrontando sulle seguenti tematiche:

- 1 Sistema camerale per le imprese:
 - 1.1 La macchina delle Camere di commercio
 - 1.2 La comunicazione
- 2 Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori:
 - 2.1 Azioni sull'ecosistema delle imprese nel territorio, MTCC, progetti europei per la competitività
 - 2.2 Internazionalizzazione
- 3 Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo:
 - 3.1 Turismo commercio e cultura
- 4 Orientamento al lavoro e alle professioni:
 - 4.1 La formazione e le competenze
- 5 L'impresa digitale:
 - 5.1 Digitalizzazione e impresa 4.0

Si ipotizza di approvare definitivamente la proposta di documento, in alcun modo vincolante per l'organo politico, entro il mese di dicembre 2020. I gruppi resteranno operativi fino alla definitiva approvazione del nuovo Piano strategico.

IL CONSIGLIO

udito il Relatore;

visto il decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016;

visto l'articolo 4 del D.P.R. 254/2005;

visti gli articoli 8, 14 e 16 dello Statuto camerale;

visto il decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 19 del 20/02/2020 con il quale è stato rinnovato il Consiglio camerale per il quinquennio 2020-2024;
visto l'articolo 14 comma 7 della Legge n. 580/1993 e s.m.i.
vista la Deliberazione della Giunta camerale n. 91 del 14 luglio 2020 (allegato A)
accertati i motivi d'urgenza che ne hanno determinato l'adozione;
all'unanimità

DELIBERA

di ratificare la deliberazione della Giunta camerale n. 91 del 14 luglio 2020 allegata al presente provvedimento (all. A), che ne costituisce parte integrante e sostanziale.

La presente deliberazione sarà pubblicata all'Albo camerale informatico di questa Camera di commercio, istituito ai sensi dell'art. 32, Legge 69/2009, conformemente a quanto previsto dall'articolo 45 dello Statuto camerale.

IL SEGRETARIO GENERALE

Guido Bolatto
Firmato digitalmente ai sensi
dell'art. 24 del D.Lgs. 82/2005

IL PRESIDENTE

Dario Gallina
Firmato digitalmente ai sensi
dell'art. 24 del D.Lgs. 82/2005

Indice

INSIEME ALLE IMPRESE PER PROGETTARE IL FUTURO	9
IL PROFILO ECONOMICO-STATISTICO DELLA CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO	10
<i>Il sistema imprenditoriale.....</i>	11
<i>L'internazionalizzazione del territorio.....</i>	14
<i>La congiuntura industriale</i>	17
<i>Ricerca e Innovazione.....</i>	18
<i>Lavoro e Formazione.....</i>	19
<i>Cultura e Turismo</i>	23
<i>Ambiente, Trasporti e Qualità della vita</i>	23
L'IMPEGNO DEL SISTEMA CAMERALE ITALIANO.....	25
IL CONTESTO INTERNO	27
<i>La Camera di commercio di Torino</i>	27
<i>Le Aziende Speciali</i>	28
<i>Le partecipazioni camerali</i>	28
LINEA 1 – SISTEMA CAMERALE PER LE IMPRESE	30
<i>1.1 La macchina delle Camere di commercio</i>	30
<i>1.2 La comunicazione</i>	37
LINEA 2 – SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	45
<i>2.1 Azioni sull'ecosistema delle imprese nel territorio, MTCC, progetti europei per la competitività</i>	45
<i>2.1.3 Networking e potenziamento delle reti.....</i>	46
<i>2.1.4 Sostegno alle imprese e all'imprenditorialità.....</i>	47
<i>2.1.5 Promuovere l'ecosistema per l'imprenditorialità e gli investimenti ad impatto sociale</i>	48
<i>2.1.6 Fondi europei: opportunità di sviluppo</i>	49
<i>2.2 Internazionalizzazione.....</i>	51
LINEA 3 – VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO	55
<i>3.1 Turismo, commercio, cultura.....</i>	55
LINEA 4 – ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI.....	60
<i>4.1 La formazione e le competenze</i>	60
LINEA 5 – L'IMPRESA DIGITALE.....	63
<i>5.1 Digitalizzazione e impresa 4.0.....</i>	63

INSIEME ALLE IMPRESE PER PROGETTARE IL FUTURO

Il Piano Strategico della Camera di commercio di Torino rappresenta la guida nel percorso quinquennale che la Giunta ed il Consiglio si apprestano ad affrontare e il mandato camerale è un compito importante in un momento storico molto complesso che influisce su tutte le categorie economiche, nessuna esclusa.

Nel marzo di quest'anno, a pochi giorni dalla mia elezione a Presidente della Camera di commercio da parte del nuovo Consiglio, con Torino e tutta l'Italia entravamo nel primo drammatico lockdown dell'emergenza sanitaria dovuta al Coronavirus. La crisi a seguito della pandemia è arrivata su un territorio già in difficoltà dopo oltre dieci anni di crisi economica persistente con grandi trasformazioni tecnologiche e geopolitiche. Credo che di fronte a cotante difficoltà vi sia una unica strada da percorrere e che sia quella di trovare una comune visione affinché le azioni e i progetti trovino consenso, forza e risorse sufficienti per guidare le imprese e la comunità fuori dalla tempesta.

La Camera di commercio di Torino può e deve giocare un ruolo di sostegno e di aggregazione ed essere quel luogo dove insieme si possano individuare idee e visioni positive ma soprattutto adeguate e immediate nelle risposte.

Spero che le linee strategiche di questo Piano Strategico 2020-2024 contribuiranno a far ripartire la vita economica del nostro territorio. Ci rivolgiamo alle grandi imprese, ma soprattutto a quelle micro, piccole e medie; alle aziende di rete fisica, ma anche digitale; al sistema delle fondazioni bancarie e al mondo del terzo settore; al sistema di formazione, anche universitario, e naturalmente alle altre istituzioni locali e alle associazioni di categoria. Accanto a noi, abbiamo poi il sostegno di Unioncamere nazionale che ha contribuito a definire i servizi obbligatori e prioritari per le Camere di commercio e ha suggerito a ciascuna di cogliere le particolari esigenze dei propri imprenditori e di offrirgli nuovi e speciali contenuti.

Attraverso il Piano Strategico abbiamo iniziato a definire gli indirizzi ma considero questo un documento aperto, che dovrà essere integrato dalla progettualità che riusciremo a sviluppare cercando di utilizzare al meglio le risorse disponibili. Con la programmazione del prossimo quinquennio, proseguiamo le attività avviate dal precedente Piano Strategico, con le risorse derivanti dall'incremento del 20% del diritto annuale. Tuttavia come Camera di commercio di Torino affiancheremo anche nuove proposte progettuali su 5 linee strategiche e, al loro interno, su 7 macro-temi complessivi. Questo, infatti, è un Piano Strategico per creare una nuova dinamica di sistema, che non si sofferma su vantaggi puramente particolaristici, ma che guarda allo sviluppo complessivo del nostro territorio, senza tradire la responsabilità e la missione dell'essere una Camera di commercio da anni a fianco delle imprese torinesi, per costruire il loro futuro.

I vertici politici, hanno già iniziato, non appena nominati, un importante lavoro con un grande spirito di squadra che credo ci permetterà nei prossimi anni di consuntivare importanti risultati e contribuire positivamente alla crescita della nostra Torino e di tutta la Città Metropolitana.

Buon Lavoro a tutti.

Dario Gallina
Presidente della Camera di commercio
Industria artigianato e agricoltura di Torino

IL PROFILO ECONOMICO-STATISTICO DELLA CITTÀ METROPOLITANA DI TORINO

Il profilo economico globale è fortemente influenzato da quello che è l'evolversi della pandemia che negli ultimi mesi ha colpito duramente la comunità internazionale con una seconda ondata di contagi.

La recessione dovuta al Covid-19 ha colpito duramente le economie internazionali e l'ultimo World Economic Outlook pubblicato nel mese di Ottobre, ha evidenziato come nel 2019 si siano persi l'equivalente di 400 milioni di posti a tempo pieno nel mondo nel secondo trimestre di quest'anno. Il recupero di fiducia e di attività dopo i primi sei mesi dell'anno è parziale quasi ovunque, mentre solo la produzione industriale sembra essersi riavvicinata in agosto ai livelli di un anno prima.

È stata inoltre rivista leggermente al rialzo la previsione di contrazione dell'economia globale; la previsione attesa è pari al -4,4% (a giugno era pari al -5,2%), con un rimbalzo per il 2021 pari al +5,2% (a giugno stimato del +5,4%).

Anche per quanto riguarda l'Europa e l'Italia i segnali non sono assolutamente tranquillizzanti: l'area euro vedrà il suo prodotto cadere quest'anno dell'8,3%, quasi il doppio degli Stati Uniti (-4,3%) e l'Italia addirittura il 10,8% riuscendo poi a recuperare l'anno prossimo meno di metà della perdita attraverso un rimbalzo del 5,2%.

A fronte di questi dati, la Banca centrale europea e il Governo italiano attraverso la Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza, proponevano a settembre previsioni decisamente meno pessimistiche.

Passando ai dati registrati in Italia, nel terzo trimestre dell'anno si evidenzia un Pil in ripresa (+16,1%), rispetto al trimestre precedente chiusosi a -13 per cento. Un trend che accomuna l'Italia al resto d'Europa. Su base annua, l'economia ha invece registrato una contrazione del 4,7% rispetto al periodo giugno-settembre 2019. Il recupero del terzo trimestre ha riportato il volume del Pil ai livelli registrati nella prima metà del 2015. Il dato, ancora provvisorio, se confermato potrebbe consentire di affrontare il prevedibile rallentamento degli ultimi tre mesi dell'anno senza rivedere per intero le stime sul 2020: per l'Istituto nazionale di statistica - le cui previsioni sono leggermente più ottimistiche di quelle del Fondo Monetario Internazionale - la variazione prevista per il 2020, immaginando un quarto trimestre senza alcuna variazione, è del -8,2%.

L'ultimo dato disponibile per il Piemonte ci propone invece un calo produttivo del 15,3%, quasi triplicato rispetto al trimestre precedente, che ha coinvolto per la prima volta tutte le province e tutti i settori.

La Città metropolitana di Torino è una delle più grandi aree metropolitane italiane in termini di dimensioni e popolazione: copre infatti, un territorio di 6.829 Km² (di cui 52% di aree montuose, 21% di aree collinari, 27% di pianure) e ha una popolazione di oltre 2 milioni

Indicatori	Valori assoluti		
	2019	2018	2017
Popolazione presente (000)	2.252	2.260	2.269
Occupati (000)	939	946	938
Persone in cerca di occupazione (000)	85	96	97
Forza lavoro (000)	1.025	1.042	1.036
Imprese registrate (000)	219	220	222
Export (000)	18,5	19,5	22,1
Tasso di occupazione 15-64 anni (%)	65,4	65,8	65,0
Tasso di disoccupazione (%)	8,3	9,2	9,4
Tasso di attività 15-64 anni (%)	71,5	72,6	71,8

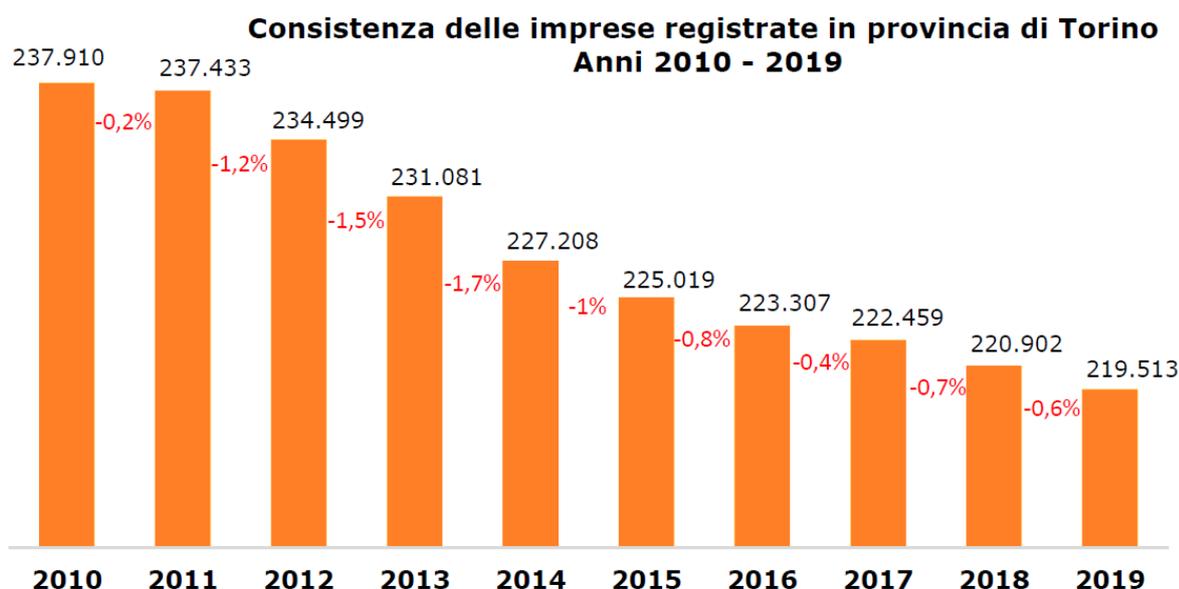
di abitanti (il 4% della popolazione italiana). Si caratterizza inoltre per l'elevata frammentazione amministrativa – 316 comuni, di cui l'80% ha meno di 5 mila abitanti e il 36% ha meno di mille abitanti - e per la multipolarità, con centri urbani medio grandi diffusi attorno al capoluogo e poli medi e medio piccoli nelle aree più periferiche.

È collocata nel cuore geografico e produttivo della regione Piemonte, è una delle province più estese d'Italia.

Il sistema bancario è presente sul territorio provinciale con 779 sportelli. Il territorio, equamente distribuito tra colline e pianura, che si estendono nel 50% del territorio, per il restante 50% è montagnoso

Il sistema imprenditoriale

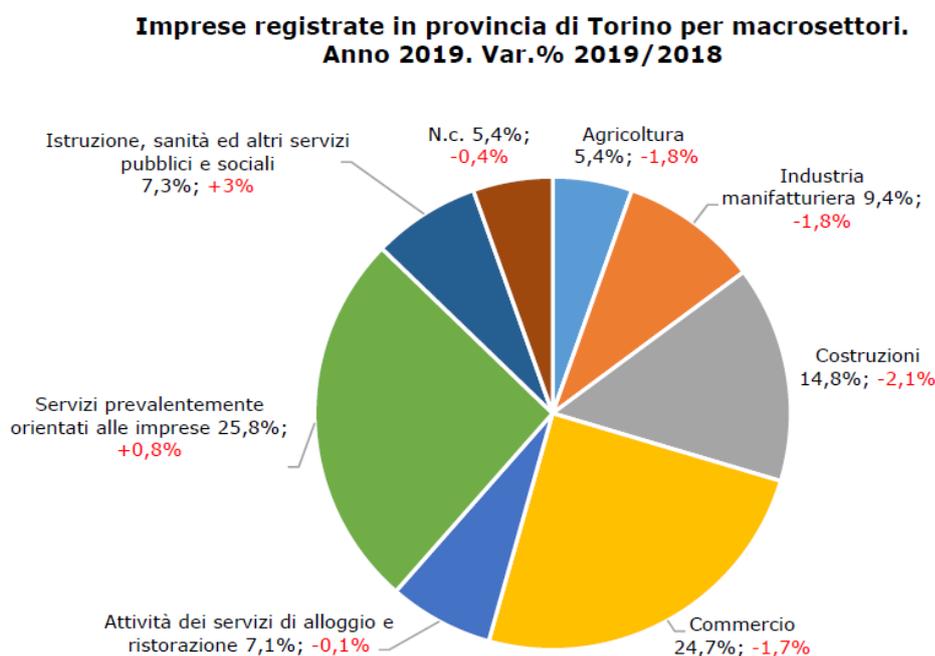
La propensione del territorio torinese a "fare impresa" ha subito nell'ultimo decennio una brusca frenata. La Città metropolitana di Torino, a fine 2019 ha registrato una consistenza complessiva di 219.513 imprese. Rispetto ad inizio decennio, quando il territorio contava su un tessuto di 237.910 imprese, la perdita di oltre 18 mila unità, ha portato ad una variazione dello stock sul lungo periodo del -7,7%; tra il 2018 ed il 2019, il calo è stato del -0,6%.



Fonte: Natimortalità delle imprese torinesi - Rapporto 2019 (Camera di commercio di Torino)

Se si focalizza l'analisi sulle iscrizioni nel 2019, dopo un triennio in cui la natalità ha subito una diminuzione costante, le nuove aperture sono tornate a crescere, sebbene rimangano lontane dai valori del 2010. In parallelo, si riscontra una sostanziale stabilità delle cessazioni considerate al netto di quelle d'ufficio: il tasso di crescita nel 2019 è risultato positivo (+0,17%), ma nettamente più contenuto rispetto alle dinamiche di inizio decennio, quando si attestava al +1,20%.

Nel complesso, pertanto, la ritrovata natalità non è stata sufficientemente robusta da garantire una ripresa della consistenza del tessuto imprenditoriale torinese che vede in sofferenza pressoché tutti i settori economici, in primis, considerato il peso sul totale delle imprese, il commercio. Inoltre, dopo nove anni di costante crescita, soffrono, per la prima volta anche le attività dei servizi di alloggio e ristorazione.



Fonte: elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere

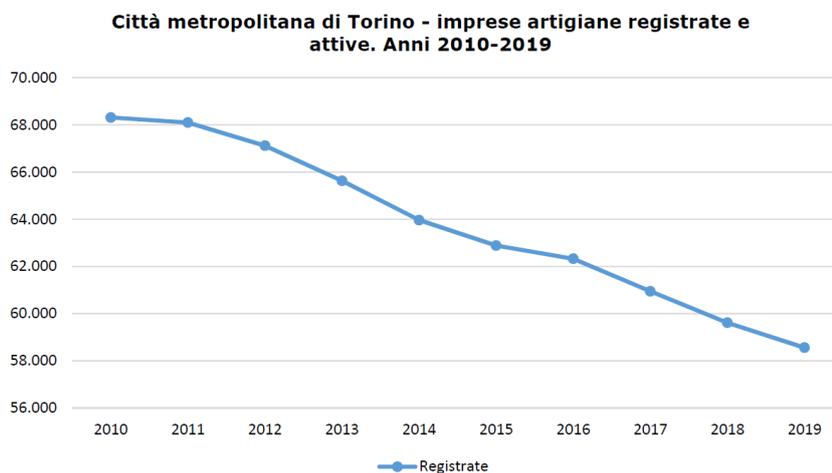
La base economica della città metropolitana ha continuato negli anni a mutare la propria morfologia: da territorio vocato prevalentemente al manifatturiero in senso stretto e aperto ai servizi prevalentemente orientati alle imprese, a bacino su cui si affacciano esperienze imprenditoriali diversificate,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

Nel 2019 si è assistito a un'ulteriore erosione dei settori cosiddetti "tradizionali": in linea con il passato, sono diminuite le costruzioni (-2,1%), l'industria manifatturiera (-1,8%), il commercio (-1,7%) e l'agricoltura (-1,8%). Si rafforzano altre attività del settore terziario dove, a fronte di una lieve diminuzione delle attività di ristorazione e alloggio, si registra un poderoso +3,0% della consistenza per le imprese esplicitanti "servizi alla persona" e un +0,8% di quelle collegate ai servizi prevalentemente orientati alle imprese.

Analoga dinamica si registra per le **imprese artigiane**, le cui sedi presenti sul territorio metropolitano torinese risultano essere a fine 2019 pari a 58.556 unità,

con un tasso di crescita del +0,27% rispetto al 2018, migliore del tasso regionale (-0,50%) e nazionale (-0,58%).

Anche in questo caso, analizzando i singoli comparti produttivi, nel corso del 2019 si è registrata una significativa diminuzione dello stock di imprese delle attività legate ai settori più "tradizionali": l'edilizia ha fatto registrare un -3,2%, seguita dall'industria manifatturiera in senso stretto (-2,7%).



Fonte: elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati InfoCamere

In leggera flessione anche i servizi prevalentemente orientati alle imprese e quelli di alloggio e ristorazione (entrambi con un - 1,4%). In controtendenza l'istruzione, sanità ed altri servizi pubblici e sociali (+ 2,4%), mentre è sostanzialmente stabile il numero di imprese artigiane con attività classificate con codice Ateco riconducibile al settore commercio (+0,6%).

Osservando la serie storica delle imprese artigiane registrate nella città metropolitana di Torino negli ultimi dieci anni, si nota che nel 2019 è continuato il trend di diminuzione iniziato nel 2011, parzialmente attenuatosi solo nel 2016. Nei dieci anni analizzati il comparto artigiano ha fatto registrare una variazione negativa pari al 14,3%, superiore a quella segnata, sempre nello stesso periodo, dal totale delle imprese, pari al -7,7%. Nonostante questo calo costante delle imprese artigiane il peso che i singoli settori hanno sul totale provinciale è rimasto sostanzialmente stabile.

Tornando al tessuto imprenditoriale complessivo, il secondo trimestre del 2020 vede confermati al primo posto per presenza sul territorio torinese, i servizi prevalentemente orientati alle imprese (26% sul totale dei macro settori di attività), seguiti dal commercio (il 24,6%) e dalle costruzioni (il 14,9%).

Anche per la maggior parte degli altri settori si registrano saldi positivi delle consistenze di stock rispetto al I trimestre dell'anno: in primis l'edilizia, con un saldo pari a +229 unità (+0,71% in termini percentuali), seguite dal commercio (+217; +0,41%) e dalle attività dei servizi di alloggio e ristorazione (+150; +0,97%). Unico settore in controtendenza con un saldo negativo (-26 imprese; -0,13%) è quello delle attività manifatturiere, comparto che rappresenta l'8,9% del tessuto provinciale.

Il comparto manifatturiero, sempre nel secondo trimestre del 2020 ha registrato un forte calo della produzione e del fatturato che si aggiunge all'andamento già ampiamente negativo del primo trimestre. Su base annua, nel secondo trimestre 2020 la produzione industriale torinese fa segnare un pesante -14,2%, variazione comunque migliore sia della corrispondente piemontese (-15,3%), sia di quella italiana (-17,5%).

Un dato estremamente positivo riguarda le statistiche relative ai fallimenti dichiarati nella Città metropolitana di Torino nel secondo trimestre del 2020, che risultano essere pari a 9, ben il 91% in meno rispetto al corrispondente periodo dell'anno precedente quando se ne contavano 98; lo scarso numero di fallimenti è probabilmente legato alla inattività dei tribunali così come previsto dall'art. 83 del decreto "Cura Italia".

Nel corso dell'ultimo decennio, il cambiamento vissuto dal sistema delle imprese torinesi è stato sia quantitativo, sia di sostanza con importanti mutamenti dei modelli organizzativi adottati per fare impresa. Tale dinamica si rileva con evidenza nella crescita di peso delle società di capitale (salite dal 15,9% al 20,8% tra il 2010 e il 2019) e nella parallela diminuzione di società di persone (dal 28,7% al 24%), mentre per le imprese individuali il calo è stato meno importante ma comunque presente (dal 53,3% al 52,9%).

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 2019 a quota 26.681 unità e in costante crescita (erano 2.421 nel 2015), e le **imprese femminili**, che con 49.072 (49.413) unità registrate, pari al 22,3% del tessuto imprenditoriale complessivo hanno manifestato negli anni una sostanziale tenuta.

A fine 2019 nella Città metropolitana di Torino **le posizioni imprenditoriali riconducibili a donne** risultano essere **107.765** con una diminuzione del **-1,2%** rispetto al 2018. Le imprenditrici torinesi rappresentano il 4,2% delle cariche in rosa a livello nazionale ed il 30,6% a livello locale.

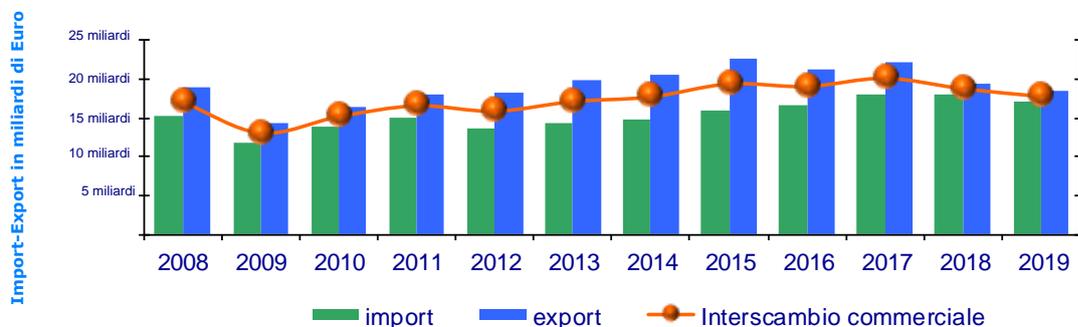
Continua invece a non decollare **l'imprenditoria giovanile, che nonostante la** variazione positiva del +0,10% rispetto al 2018, risulta ad essere in calo rispetto al passato (23.943 unità nel 2015). La pur lieve variazione rilevata a livello torinese è comunque nettamente migliore sia del dato regionale (-1,5%), sia di quello italiano (-2,6%). L'analisi per settore di attività economica evidenzia una più marcata presenza dei giovani nel settore del commercio (26,6%) e dei servizi prevalentemente orientati alle imprese (21,8%) a cui seguono le costruzioni (16%).

L'internazionalizzazione del territorio

L'area del torinese ha proseguito negli anni ad essere caratterizzata da un elevato tasso di apertura ai mercati internazionali. Il ruolo preponderante del commercio estero nel sostenere il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale provinciale emerge chiaramente: Torino infatti è la seconda provincia italiana esportatrice dopo Milano; nella graduatoria dell'import si posiziona al terzo posto, dopo Milano e Roma.

Secondo i dati rilevati dall'Istat ed elaborati dalla Camera di commercio di Torino si evidenzia come la bilancia commerciale si è mantenuta nel tempo costantemente

positiva. Per il 2019, 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 18,5 miliardi di euro, a fronte di 17,1 miliardi annui di importazioni, da cui consegue un saldo positivo della bilancia commerciale prossimo a 1,5 miliardi di euro.



Fonte: elaborazione della Camera di commercio di Torino su dati Istat

I principali **mercati di sbocco** delle esportazioni vedono ancora privilegiare l'Europa (quasi il 60% delle merci è esportato nel Vecchio Continente), benché i partner tradizionali della provincia torinese, tra cui spiccano Francia e Regno Unito, abbiano visto diminuire la propria quota a favore dei Paesi dell'Est.

Ulteriori partner commerciali di rilievo sono oggi rappresentati dai mercati nordamericani con un peso del 13,3% (Stati Uniti, il 12,5% dell'export), mentre il Centro e Sud America pesano il 3,2% (con il Brasile al 1,3%) e da quelli asiatici che acquistano merci torinesi per una quota pari all'10,8% (in primis la Cina con il 3,7% ma anche il Giappone fa segnare un buon 1,3%).

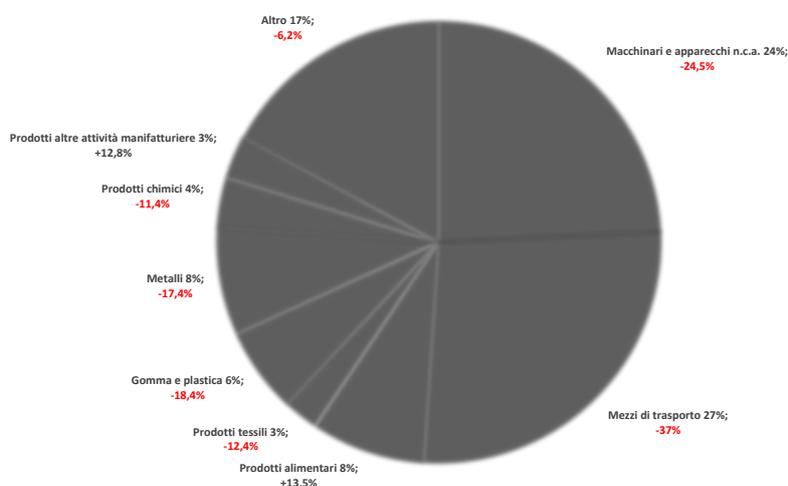
In ossequio al modello di specializzazione torinese, le principali voci dell'export continuano ad essere rappresentate dai mezzi di trasporto (il 31,5% delle vendite all'estero), dai macchinari ed apparecchi generali (il 25,1%), dai metalli (il 7,5%) e dagli articoli in gomma e materie plastiche (il 6%). Per quanto riguarda le importazioni, sono i mezzi di trasporto a rappresentare la principale merce acquistata dalla provincia di Torino sui mercati esteri (il 33,9% con una variazione rispetto al 2018 di -12,6%) al secondo posto le macchine e gli apparecchi n.c.a. (il 15,6%; +7,3%), al terzo i metalli (9,9%; -13%).

Nel secondo trimestre 2020 le imprese della città metropolitana di Torino hanno fatto registrare esportazioni per 7,4 miliardi di euro con una variazione tendenziale del -21,4% rispetto allo stesso periodo del 2019; per contro la variazione congiunturale (rispetto al primo trimestre 2020), fa registrare una variazione positiva del 68,6%. Il dato congiunturale estremamente positivo, nonostante le problematiche legate alla chiusura delle attività produttive a causa del lockdown, è un segno della vitalità delle imprese torinesi che dovrà ovviamente essere confermato nei trimestri successivi.

Le importazioni si assestano a circa 6,9 miliardi di euro con una variazione tendenziale del -23,1%; rispetto al mese precedente la variazione congiunturale, così come per le esportazioni, fa registrare una variazione positiva +68,4%.

La bilancia commerciale presenta un surplus (+555,7 milioni di Euro) in aumento (+7,0%) rispetto a quello dello stesso trimestre del 2019 (+519 milioni di Euro).

Città metropolitana di Torino - esportazioni al II° trimestre 2020
Peso % e var. % rispetto al II° trimestre del 2019



Fonte: elaborazioni Camera di commercio di Torino su dati ISTAT

I settori economici che incidono maggiormente sull'export della Città metropolitana di Torino sono i mezzi di trasporto (27%) e i macchinari e apparecchi (24%) che da soli rappresentano il 51% delle esportazioni. Entrambi i settori presentano vistosi segni negativi con valori a due cifre. Valori negativi che a differenza dei trimestri precedenti non possono però essere imputati alla crisi che negli ultimi anni ha colpito il settore dell'auto ma, sicuramente, sono il risultato di un lockdown che per 69 giorni ha tenuto in scacco le attività produttive italiane. Sarà pertanto interessante monitorarne l'andamento nei prossimi trimestri per capire se, le variazioni positive fatte registrare a livello congiunturale (rispetto al I° trimestre 2020) del +87,4% per il settore dei macchinari e apparecchi e del +43,6% per i mezzi di trasporto, non siano un semplice rimbalzo tecnico ma frutto della capacità del sistema produttivo di affrontare in modo propositivo la crisi mondiale legata al Coronavirus.

Fatta eccezione per le esportazioni di prodotti alimentari e bevande che fa registrare un incremento del +13,5%, e per il settore delle altre attività manifatturiere +12,8%, tutti gli altri settori presentano segni negativi. Da segnalare le esportazioni dei prodotti in gomma e plastica (-18,4%), dei prodotti in metallo (-17,4%), dei prodotti chimici (-11,4%) e dei prodotti tessili (-12,4%). Per quanto riguarda il peso dei vari settori sull'export provinciale sono sostanzialmente immutati rispetto al II° trimestre 2019.

Il calo delle esportazioni coinvolge tutte le aree geografiche, particolarmente significativa quella verso i paesi dell'area OPEC -31,4% anche se il peso complessivo (1,5%) è alquanto limitato, mentre l'andamento del mercato americano -25,5% e asiatico -22,7% sono la diretta conseguenza della drastica riduzione delle esportazioni verso gli Stati Uniti e la Cina che sono i paesi di riferimento per queste aree. Segni negativi ovviamente anche per le esportazioni verso i paesi UE -23% e gli altri paesi europei esterni alla UE -19,4%.

Fra i paesi di destinazione i primi tre posti sono appannaggio, come di consueto, della Francia, della Germania e degli Stati Uniti che complessivamente assorbono il 38,6% delle esportazioni della Città Metropolitana di Torino.

La Francia nonostante una flessione (-16,9%) vede incrementare il suo peso (dal 13,2% del II° trimestre 2019 al 13,9%). Ad eccezione della Svizzera (+8,2%), Russia (+1,9%) e Corea del Sud (+12,6) nei confronti degli altri paesi si registra invece una forte frenata delle esportazioni con percentuali a due cifre spesso superiori al 30%.

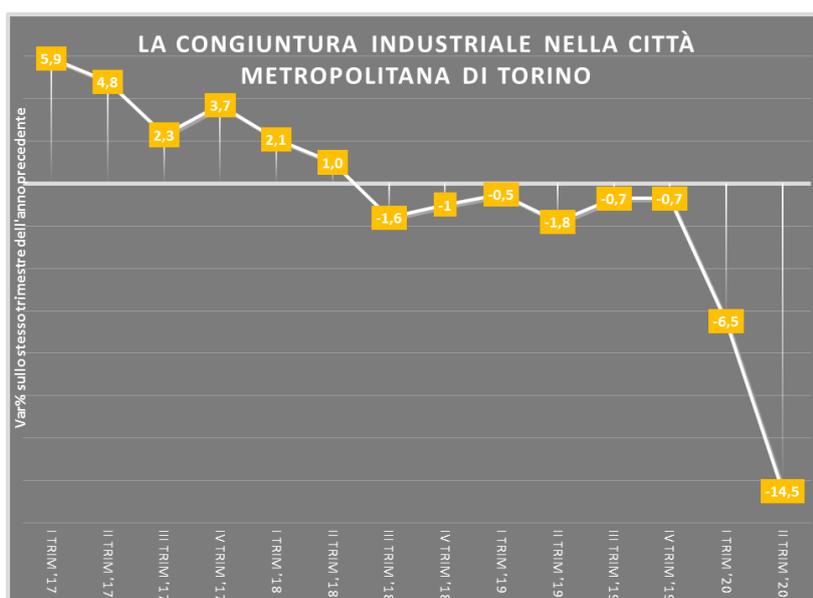
La congiuntura industriale

È proseguita nel corso degli anni la decrescita della produzione manifatturiera torinese.

Nonostante i segnali incoraggianti registrati negli anni 2016 e 2017, in cui il miglioramento medio annuo rispettivamente del +3,2% e del +4,2%, avevano lasciato spazio ad un cauto ottimismo, a partire dal primo trimestre del 2018 si è assistito ad una costante diminuzione delle percentuali riferite alle performance dell'industria torinese.

I risultati peggiori si sono però gioco forza raggiunti in corrispondenza dell'emergenza sanitaria: l'epocale riduzione della produzione dell'Eurozona", richiamata dalla BCE, non poteva non avere risvolti negativi sul manifatturiero torinese. Se infatti la produzione industriale torinese ha chiuso il primo trimestre dell'anno con una pesantissima battuta d'arresto pari al -6,5% rispetto allo stesso trimestre del 2019, fra aprile e giugno, nel pieno della crisi legata al lockdown, il comparto manifatturiero ha accusato un ulteriore forte calo della produzione e del fatturato.

Su base annua, nel secondo trimestre 2020 la produzione industriale torinese fa segnare un pesante -14,2%, variazione comunque migliore sia della corrispondente piemontese (-15,3%), sia di quella italiana (-17,5%).



A livello settoriale, anche se tutti i comparti presentano un segno negativo, quelli in cui si sono sentiti maggiormente gli effetti della congiuntura economica sfavorevole sono stati quelli legati alle "industrie tessili, dell'abbigliamento e delle calzature" (-45,0% rispetto al II trimestre 2019) e alle industrie meccaniche (-22,2%); seguono le industrie dei metalli (-17,8%), le industrie elettriche ed elettroniche (-16,0%), le industrie chimiche (-11,4%). Per contro le industrie dei mezzi di trasporto (-8,3%) e le industrie alimentari (-7,5%), pur presentando variazioni negative, hanno valori notevolmente inferiori alla media complessiva.

Come per la produzione, analoghe cadute a due cifre si registrano per ordinativi interni (-17,8% rispetto allo stesso trimestre del 2019) ed esteri (-11,9%).

Nonostante il forte calo della produzione, a livello occupazionale non si registrano complessivamente variazioni rispetto agli addetti dichiarati nello stesso trimestre del 2019. Segno evidente che il blocco ai licenziamenti e le politiche di sostegno alle imprese assunti dalle autorità governative per far fronte alla crisi da Covid-19 hanno quantomeno evitato, nell'immediato, il temuto crollo occupazionale.

Le previsioni sull'andamento della produzione industriale per il terzo trimestre dell'anno, lasciano comunque intravedere qualche spiraglio positivo.

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'2,17% del PIL regionale, per un importo pari a quasi 3 miliardi di euro (ultimo dato disponibile Istat-anno 2018). Con questo importo, il Piemonte si posiziona al quarto posto tra le regioni italiane per **spesa totale in ricerca e sviluppo**, e al primo posto se si considera l'incidenza della spesa per R&S in percentuale sul Pil che in Piemonte è pari al 21,7%.

Alle imprese è riconducibile quasi l'83% della spesa regionale complessiva in R & S (pari a circa 2,5 miliardi di euro), dato che mantiene il Piemonte ai primi posti 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 2010-2019 ammonta a quota 38.970. Di queste, 537 sono tecnologie abilitanti (KET), il che permette alla nostra regione di collocarsi al quarto posto nel campo dell'automazione industriale, dei robot e dell'intelligenza artificiale dopo Emilia-Romagna, Lombardia e Veneto.

Nel 2019 nella nostra regione le domande sono state 395, il 9,3% del totale nazionale, quota che pone il Piemonte al quarto posto dopo Lombardia (32,6%), Emilia Romagna (17,5%) e Veneto (13,5%). Sempre nel 2019 ma a livello nazionale le domande ammontano a 4.242; con questo risultato l'Italia si posiziona al quarto posto della classifica europea per numero di brevetti, alle spalle di Germania, Francia e Paesi Bassi. Infine, nella classifica delle provincie provinciali, Torino è al terzo posto, dopo Milano e Bologna, risultato che la conferma tra le aree più innovative sul territorio nazionale.

Lavoro e Formazione

Due elementi che uniti costituiscono una risorsa strategica per 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.

Nel 2019 gli occupati nell'area metropolitana torinese risultavano in media a 939 mila con una flessione dello 0,7% rispetto all'anno precedente, a seguito del miglioramento della congiuntura economica.

Nel corso dell'ultimo quinquennio si è registrato un aumento del tasso di occupazione fra i 15 e i 64 anni che passa dal 62,8% del 2015 al 65,4% del 2019, con una flessione rispetto al 2018 dello 0,4%.

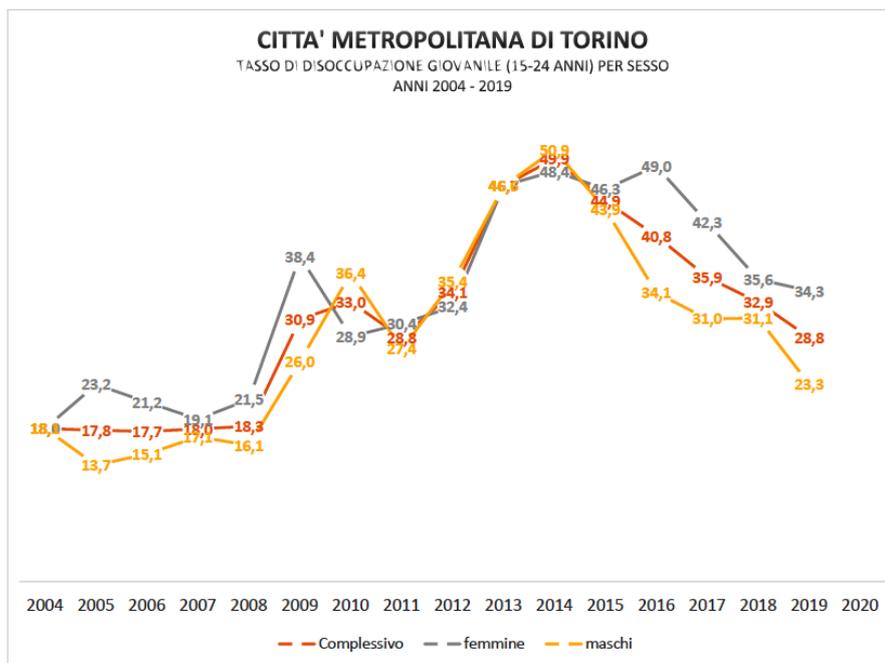
Per contro è diminuito significativamente il tasso di disoccupazione, variato dall'11,9% del 2015 all'8,4 del 2019, effetto questo

della diminuzione sia della componente maschile che passa dall'11,8% al 7%, sia di quella femminile che passa dal 12,2% al 9,8%.

È inoltre proseguita anche la costante diminuzione del tasso di disoccupazione giovanile (fra i 15 anni e i 24 anni) che nel 2019 si attesta al 28,8%, dato superiore al dato regionale del 26,8%, ma decisamente più basso rispetto al 44,9% registrato nel 2015. A differenza del tasso di disoccupazione esteso, in questo caso il dato è stato maggiormente condizionato dall'andamento della componente maschile che si è attestata al 23,3%, recuperando più di venti punti percentuali rispetto al 2015; anche la componente femminile è comunque diminuita in modo significativo, passando dal 46,3% del 2015 al 34,3% del 2019.

Dal Bollettino mensile del Sistema informativo Excelsior, realizzato da Unioncamere e Anpal emerge che le entrate complessive previste nella provincia di Torino nel mese di novembre 2020 saranno circa 11.320. Le tendenze occupazionali per il periodo novembre-gennaio 2021 prevedono 31.810 nuove entrate.

La tabella sottostante, tratta dal Bollettino citato, vengono evidenziate le Province con più entrate, tra le quali Torino si posiziona al quarto posto.



Questi segnali incoraggianti, se però analizzati in maniera più approfondita, fanno emergere importanti elementi di criticità. In particolare risulta che la tenuta occupazionale è grandemente condizionata dall'invecchiamento e dalla contrazione della popolazione residente e, in particolare, di quella in età da lavoro, la cui consistenza è influenzata da un saldo migratorio non sufficientemente alto da compensare le perdite del saldo naturale. Questa variabile demografica produce dunque una distorsione nel computo degli indicatori occupazionali, che mostrano variazioni migliori rispetto alla realtà dei fatti.

LE 10 PROVINCE CON PIÙ ENTRATE *



* valori assoluti, arrotondati alle decine
Fonte: Unioncamere - ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2020

Infine è difficile fare una previsione sul futuro del mondo del lavoro. Una stima più realistica sarà realizzabile solo nel 2021, quando si avranno più dettagli non tanto sulla gravità della crisi, che è già possibile pesare in base informazioni ad oggi disponibili, ma sulle ricadute economiche che hanno colpito un sistema che iniziava a riprendersi dopo la prolungata fase recessiva precedente.

Analoga aleatorietà è riferibile agli ammortizzatori da COVID-19, per i quali era stata inizialmente ipotizzata una durata di nove settimane, successivamente prolungata: in questo momento risulta decisamente complicato ipotizzare cosa succederà quando questi aiuti si esauriranno e si concluderà il periodo di blocco dei licenziamenti, la cui scadenza è al momento fissata a fine 2020.

Per quanto riguarda la formazione qui di seguito si riportano gli ultimi dati rilevati dall'Osservatorio sul Sistema Formativo Piemontese per il 2019. Con i primi mesi del 2000 e l'arrivo dell'epidemia da Covid, la risposta del Paese è stata la prevenzione attraverso il distanziamento sociale. A partire dal 10 marzo sono state adottate misure straordinarie per il contenimento della pandemia e per oltre un mese il Paese si è chiuso in *lockdown*: i servizi educativi, le scuole e le università che, per loro natura, sono comunità ad alto tasso relazionale, sono state le prime a chiudere le attività in presenza e ad attivare la didattica a distanza o, come è stata anche chiamata, la *didattica di emergenza*.

Nel corso dell'anno scolastico 2018/2019 la Provincia di Torino ha contato complessivamente 313.607 iscritti presso le scuole dell'infanzia, primarie, secondarie di I e II grado della provincia (compresi gli allievi dei corsi di istruzione e formazione professionale erogati dalle Agenzie formative regionali).

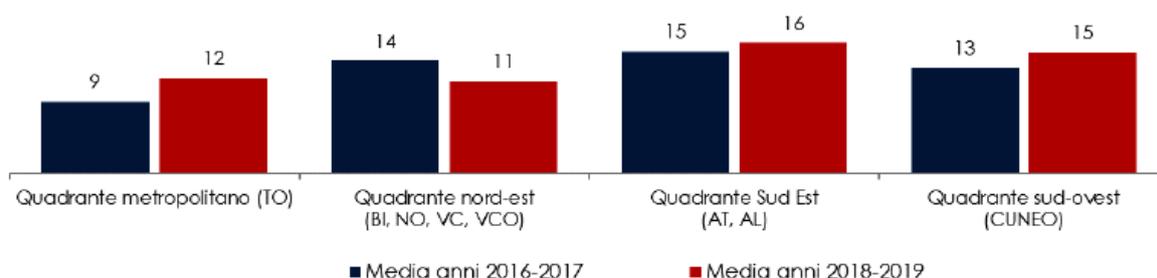
	Iscritti stranieri	Iscritti totali	Incidenza stranieri sul totale
Scuola dell'infanzia	7.821	53.096	14,73%
Scuola primaria	13.994	98.452	14,21%
Scuola secondaria di I grado	7.905	61.777	12,80%
Scuola secondaria di II grado	8.716	92.645	9,41%
Percorsi IeFP in Agenzie Formative	n.d.	7.637	
Totale	38.436	313.607	12,26%

Fonte: Osservatorio sistema formativo piemontese

Il numero di studenti stranieri iscritti, nel corso dell'anno scolastico 2018/2019 ammonta complessivamente a 38.436, dato in crescita rispetto all'anno precedente (+150), e rappresenta il 12,26% del totale degli studenti iscritti nelle scuole torinesi.

Il tasso di abbandono scolastico nell'area metropolitana torinese, come risulta dai dati Eurostat, si attesta al 12% in peggioramento rispetto all'anno scolastico precedente.

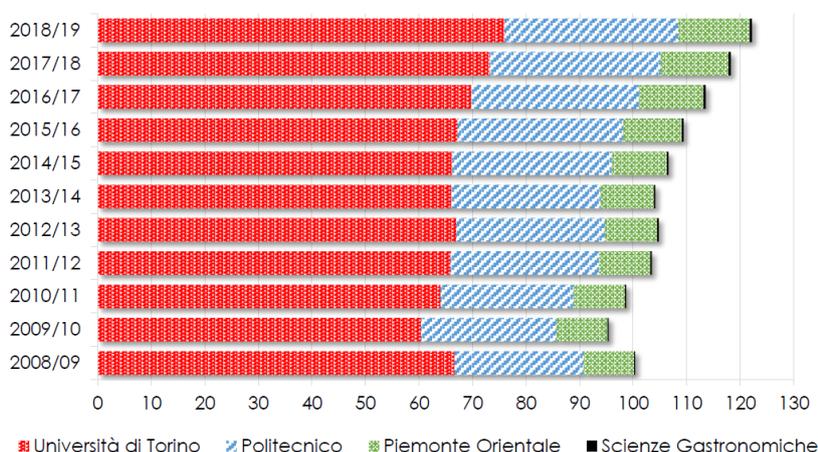
Early Leavers from Education and Training (ELET)* per quadrante in Piemonte (%)



Fonte: Rilevazione Forze lavoro, elaborazione IRES Piemonte

Relativamente all'anno accademico 2018/19 il numero degli studenti universitari iscritti agli atenei del Piemonte è ulteriormente aumentato rispetto alle annualità precedenti, arrivando a toccare le 122mila unità. L'Università di Torino conta oltre 76mila iscritti, il Politecnico oltre 32mila, l'Università del Piemonte Orientale oltre 13mila, mentre sono 431 gli iscritti all'Università di Scienze Gastronomiche. Tutti gli atenei hanno progressivamente incrementato il numero dei propri studenti come si evince dalla figura sotto riportata.

Studenti iscritti agli atenei del Piemonte (dati in migliaia)



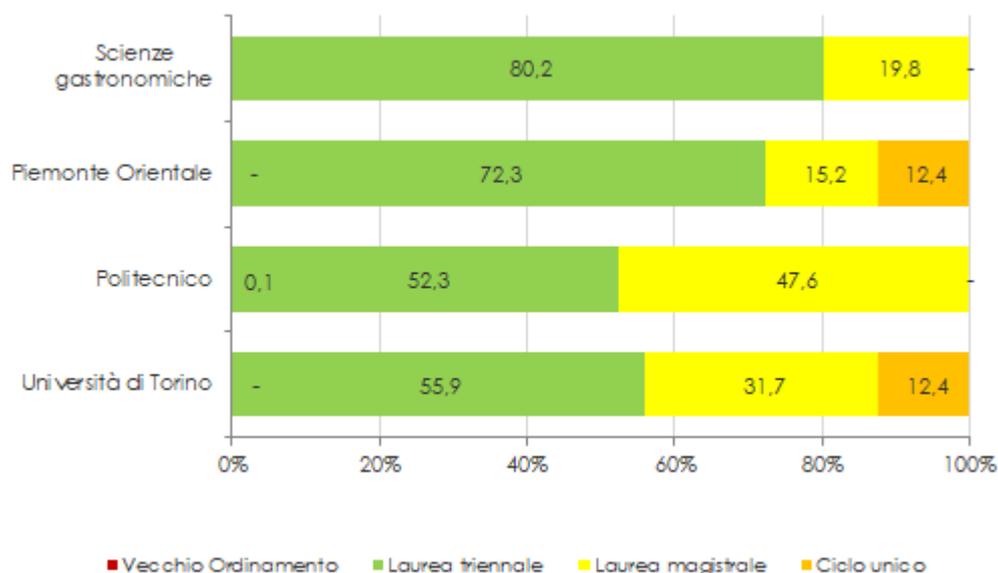
Fonte: atenei del Piemonte; fino al 2012 i dati sono riferiti al 31/1, dal 2013 i dati sono riferiti al 31/12

I dati confermano la prevalenza femminile tra gli iscritti all'università: su 100 iscritti all'università, 53 sono studentesse; il dato è lievemente inferiore a quello medio nazionale, dove le studentesse sono 55 su 100, a causa della consistente presenza di iscritti nei corsi di ingegneria, gruppo disciplinare a tradizionale prevalenza maschile. Superiore la componente femminile rispetto a quella maschile anche con riferimento ai soggetti che hanno conseguito una laurea.

Laureati negli atenei piemontesi nel 2018

	F	M	Totale			
			Val. Ass. 2018	Distribuzione % 2018	Val. Ass. 2017	Var. % 2018-2017
Università di Torino	7.930	4.811	12.741	57,7	12.472	2,2
Politecnico	2.221	4.990	7.211	32,6	6.709	7,5
Università Piemonte Orientale	1.266	761	2.027	9,2	1.839	10,2
Scienze Gastronomiche	65	56	121	0,5	121	0,0
totale	11.482	10.618	22.100	100,0	21.141	4,5

Fonte: elaborazioni IRES-Osservatorio regionale per l'università e per il diritto allo studio universitario (dicembre 2018)



Particolarmente significativo il peso che ricoprono gli studenti "internazionali", che hanno scelto di trasferirsi dall'estero in Piemonte appositamente per la propria formazione universitaria. Sono infatti oltre 10mila gli studenti con cittadinanza straniera iscritti all'università in Piemonte, quasi 400 in più rispetto all'anno precedente. I gruppi disciplinari con la maggiore presenza di stranieri sono architettura e ingegneria, seguono il gruppo linguistico e quello economico-statistico. Romania, Cina e Albania sono i paesi da cui proviene la maggioranza degli stranieri; in parti-colare, i rumeni sono la comunità più numerosa all'Università di Torino e al Piemonte Orientale, i cinesi prevalgono al Politecnico.

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. Vi è però un aspetto preoccupante che riguarda le Università: si teme infatti che l'emergenza sanitaria ancora in atto, oltre ai rallentamenti e agli adattamenti richiesti nel 2020, possa avere come effetto una diminuzione delle iscrizioni per il 2020/21.

Accanto al sistema universitario, è fondamentale il richiamo al sistema formativo professionalizzante, al cui interno gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) rappresentano sicuramente la principale realtà seguita dai ragazzi. Nel 2019/20 gli ITS attivi in Piemonte sono 7 (di cui 5 a Torino, 1 a Biella e 1 a Cuneo), alla pari di quanto avviene in Veneto ed Emilia Romagna; la Lombardia è la regione che ne ha attivato il numero maggiore (20); il numero degli studenti iscritti è in forte crescita nell'ultimo triennio.

Cultura e Turismo

Nel 2019 il capoluogo ed i suoi dintorni sono stati una meta turistica in grado di attrarre sia turisti nazionali sia internazionali, grazie alla presenza di importanti musei, dimore storiche, montagne dedicate agli sport invernali. A fine 2019 gli arrivi totali ammontavano a 2,50 milioni e le presenze continuano a rappresentare il 50% del totale a livello regionale (14,9 milioni).

Negli ultimi cinque anni l'incremento è stato pressoché costante: si è passati da 6,7 milioni di presenze del 2015 ai 7,2 milioni del 2019, con una variazione che nell'ultimo anno è stata per la prima volta negativa di 0,2 punti percentuali.

Il turismo è rappresentato per la maggior parte (75%), dalla componente domestica, mentre i turisti stranieri - inglesi, francesi e tedeschi fra tutti - rappresentano il 25% del totale.

Per Torino gli indicatori di soddisfazione degli ospiti circa le strutture ricettive elaborata a partire dalle recensioni on-line risulta pari a da 87,2/100, maggiore di quasi due punti rispetto a quella per Milano e al valore nazionale.



Se questi dati disegnano

la fotografia della destinazione prima dell'emergenza sanitaria, il monitoraggio nel corso del 2020 sarà particolarmente importante per verificare l'effettiva ripresa del settore.

Ambiente, Trasporti e Qualità della vita

Torino nel 2019 risulta essere la 33° provincia italiana per **qualità della vita**¹, dopo Macerata e prima di Gorizia: grazie agli affari ed il lavoro (14°), e al tenore di vita (5°), godrebbe di un posizionamento decisamente migliore, ma risente di un punteggio sfavorevole a causa di cultura e tempo libero (35°), della demografia (57°), e dell'ordine pubblico (91°). Nonostante l'indicatore relativo ad ambiente e servizi sia complessivamente positivo (26° posto), i ripetuti superamenti del valore limite giornaliero di PM10, continuano ad essere importanti e tali assegnarle, relativamente all'indicatore sulla qualità dell'aria, un poco onorevole 101° posto.

Con la consapevolezza che cambiamento climatico costituisce una delle maggiori sfide che l'umanità si trova oggi ad affrontare, la Città di Torino ha già avviato da alcuni anni una propria politica per contrastare il fenomeno, intervenendo con misure di mitigazione, quali risparmio ed efficientamento energetico e produzione di energia da fonti rinnovabili, per ridurre le emissioni locali di gas climalteranti. Un prima iniziativa è rappresentata dal Progetto Life DERRIS (DisastEr Risk Reduction InSurance), che ha permesso di realizzare un'analisi specifica su un contesto industriale, in particolare quello delle Piccole e Medie Imprese (PMI) e ha portato alla predisposizione dell'IDAP - Integrated District Adaptation Plan - Piano di

¹ Fonte: Sole 24 Ore, Rapporto 2019 sulla qualità della vita.

adattamento relativo all'area del pilota "Torino che protegge". Un'altra importante attività è stata quella con le città, italiane e non, che avevano già sviluppato una strategia o un piano di adattamento al cambiamento climatico.

In particolare, grazie al supporto tecnico ed economico della *German Marshall Fund of the United States*, è stato avviato "Torino climate lab", nell'ambito del quale è nata una collaborazione con le città americane di Portland (Oregon), Oakland (California) e New Orleans (Louisiana), che ha permesso di osservare dei modelli positivi di processo partecipato e di verificare l'impatto di alcune tipologie di misure già realizzate.

Inoltre all'interno del progetto Agenda 2030 portato avanti dall'Onu e grazie al sostegno del Ministero dell'Ambiente, anche la Città Metropolitana di Torino (CmTo), è pronta a contribuire al raggiungimento dei 17 obiettivi finalizzati all'armonizzazione di crescita economica, inclusione sociale e tutela dell'ambiente, in particolare attraverso l'Agenda per lo sviluppo sostenibile.



L'IMPEGNO DEL SISTEMA CAMERALE ITALIANO

In piena crisi economica, con le ricadute dell'emergenza sanitaria del Covid-19, Unioncamere Nazionale ha proposto 10 punti chiave per il rilancio del Sistema Paese, nel corso della sua Assemblea di luglio 2020.

Digitalizzazione e tecnologie 4.0, infrastrutture e intermodalità, semplificazione e identità digitale, giustizia civile e mediazione, internazionalizzazione, turismo, nuove imprese e giovani, irrobustimento finanziario e organizzativo, qualità delle risorse umane e formazione, sostenibilità. Sono tutti punti strategici che incrociano le vere priorità del Paese e che riguardano gli investimenti pubblici e privati, domanda nazionale e internazionale, competitività e produttività.

La trasformazione digitale delle imprese è divenuta ormai indispensabile: le Camere di commercio sono pioniere, avendo realizzato già trent'anni fa il Registro delle imprese completamente informatizzato. E possono fare ancora molto per aiutare l'Italia a recuperare il grave ritardo: se siamo solo 25esimi sui 28 Paesi dell'UE nella classifica DESI della Commissione europea sulla digitalizzazione, stiamo recuperando posizioni nei servizi pubblici digitali per le imprese e nell'integrazione delle tecnologie, proprio grazie all'importante lavoro del sistema camerale con i Punti Impresa Digitali. Inoltre stanno potenziando gli interventi collegati a Impresa 4.0, vero motore della digitalizzazione. È poi fondamentale avviare una nuova stagione di investimenti, sia privati che pubblici, capace di invertire i trend di lungo periodo delle infrastrutture materiali e immateriali. Si stima che ogni miliardo investito in infrastrutture di trasporto produca un impatto di quasi 3,3 miliardi di euro all'anno.

Anche sul fronte dell'export, fortemente penalizzato dalla crisi attuale, le Camere di commercio sono intervenute in modo incisivo. Al di là degli interventi a carattere emergenziale, il sistema camerale si è impegnato nel Patto per l'export definito dalla Farnesina, per sostenere e rafforzare la proiezione internazionale dell'Italia. È cruciale ampliare la base dell'export e il supporto alle imprese che solo occasionalmente esportano. Aumentare stabilmente il numero degli esportatori italiani anche solo di 50.000 nuove piccole imprese potenziali, determinerebbe un guadagno di export di oltre il 7 %, quasi il 10% nel Sud.

Ancora più colpito dall'emergenza è il turismo. L'introduzione di una misura di detrazione fiscale significativa delle spese turistiche effettuate in Italia, si stima possa generare un giro d'affari complessivo di 35,2 miliardi, compreso l'indotto. Ma a seguito del coronavirus le imprese sono in forte sofferenza, nel turismo e non solo.

A preoccupare è soprattutto il calo delle imprese guidate da giovani: dall'inizio alla fine di questo decennio sono diminuite del 20%. Le Camere di commercio possono sostenere la spinta alla nuova imprenditorialità e possono fare molto per favorire l'irrobustimento finanziario e organizzativo delle imprese, a partire dalle reti di imprese anche con la creazione di fondi che investano sui progetti comuni.

Anche per questo è importante lavorare sulla qualità del capitale umano, puntando sulla formazione scolastica e universitaria per cercare di superare lo storico disallineamento fra domanda di lavoro e offerta del sistema formativo, che oggi riguarda oltre il 25% delle assunzioni: uno dei tassi più elevati in Europa.

Una crescita persistente e duratura può però essere costruita solo nel segno della sostenibilità, l'ultimo non certo per importanza dei 10 punti del patto. Anche su questo le Camere di commercio si candidano a dare il loro contributo attraverso servizi di informazione e formazione qualificata sui temi ambientali, sostenendo la creazione di nuove imprese sostenibili e ad alta tecnologia.

Nell'Assemblea il sistema camerale si è dichiarato pronto ad impegnarsi su questi 10 punti e su questo ha chiesto al Governo che, dopo la sentenza della Corte Costituzionale sui ricorsi di alcuni enti alla riforma, si proceda rapidamente per rimettere in pista le Camere di commercio e renderle più forti organizzativamente, finanziariamente e come capacità istituzionale.

IL CONTESTO INTERNO

La Camera di commercio di Torino

Nel prossimi anni l'ente proseguirà il suo cammino all'interno dello scenario individuato dalla riforma della legge 580/93 che ha rivisto le tradizionali funzioni affidate alle Camere di commercio nell'ambito della valorizzazione della rappresentatività del sistema economico territoriale e di partenariato con le istituzioni locali, nonché di raccordo con le strategie delle politiche di sviluppo determinate dal Governo e dalle Regioni nel quadro del principio di sussidiarietà.

Con decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 19 del 20/02/2020 è stato rinnovato il Consiglio della Camera di commercio di Torino per il quinquennio 2020-2024. Successivamente al suo insediamento, avvenuto il 2 marzo 2020, e al rinnovo della Giunta camerale eletta nel corso della riunione di Consiglio del 14/04/2020, sono stati avviati i lavori per l'elaborazione del Piano strategico pluriennale 2020-2024 che ha portato all'individuazione e alla costituzione di sette gruppi di lavoro.

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.

I GRUPPI DI LAVORO

LINEA STRATEGICA		COMPONENTI
1 SISTEMA CAMERALE PER LE IMPRESE	1.1 LA MACCHINA DELLE CAMERE DI COMMERCIO Coordinatore Dario Gallina	Gallo, Marchelli
	1.2 LA COMUNICAZIONE Coordinatore Dario Gallina	Galliati , Imberti , Marchelli , Prezioso
2 SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI	2.1 AZIONI SULL'ECOSISTEMA DELLE IMPRESE NEL TERRITORIO, MITC, PROGETTI EUROPEI PER LA COMPETITIVITÀ Coordinatore Corrado Maria Alberto	Bellono , Galliati , Paglia , Pompilio , D'Alicandro , Schina
	2.2 INTERNAZIONALIZZAZIONE Coordinatore Giorgia Maria Garola	Bellono , Paglia , Schina
3 VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO	3.1 TURISMO COMMERCIO E CULTURA Coordinatore Enzo Pompilio D'Alicandro	Caramello, Fioritti , Marchelli
4 ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI	4.1 LA FORMAZIONE E LE COMPETENZE Coordinatore Nicola Scarlattelli	Coalova , Mattiolo , Pompilio , D'Alicandro
5 L'IMPRESA DIGITALE	5.1 DIGITALIZZAZIONE E IMPRESA 4.0 Coordinatore Massimiliano Cipolletta	Alberto, Barberis , Bellono , Coalova , Galliati , Gallo , Imberti , Paglia , Pompilio , D'Alicandro

Obiettivo condiviso da tutti coloro che hanno lavorato alla predisposizione del documento pluriennale, è quello di rinnovare l'immagine della Camera di commercio di Torino, che nel prossimo quinquennio dovrà puntare su digitalizzazione e riorganizzazione dei servizi per rafforzare il rapporto con l'utenza in termini di fiducia e accessibilità dei servizi.

I diversi settori saranno impegnati a divulgare in modo capillare le iniziative a favore del territorio, grazie anche a una comunicazione sempre più "social", e a intensificare le attività ad alto contenuto innovativo e digitale, in modo da rendere sempre meno burocratico e più trasparente il contatto con gli utenti.

Nei prossimi capitoli verrà analizzato nello specifico quanto elaborato dagli organi politici camerali così come deliberato in data 27 novembre dal Consiglio camerale.

Le Aziende Speciali

Per quanto riguarda infine le due Aziende Speciali della Camera di Commercio di Torino, nel prossimo quinquennio proseguirà la collaborazione avviata nelle precedenti annualità, in accordo con le specificità operative e gli obiettivi esplicitati dagli organi politici camerali.

Per quanto riguarda Torino Incontra, nelle more della riapertura del Centro Congressi, al momento chiuso per lavori di ristrutturazione che si auspica troveranno conclusione nel 2023, continuerà a svolgere le attività di supporto all'ente camerale, così come definite nella convenzione quadro, nonché a definire quelle politiche commerciali che le consentiranno di mantenere il rapporto di fiducia e professionalità che da anni lega Torino Incontra alla sua clientela.

Anche il Laboratorio Chimico continuerà ad interagire con i settori dell'ente camerale nell'ambito delle finalità statutarie. Inoltre, per il futuro, si ipotizza il suo trasferimento a Grugliasco, all'interno del nuovo polo universitario delle facoltà scientifiche. Infatti la Camera firmerà a breve un protocollo con l'Università di Torino, Politecnico e gli altri enti territoriali che prevede il coinvolgimento sia del Laboratorio che della Camera stessa per avvicinare le imprese alle attività di ricerca che sono espressamente previste nel nuovo polo nell'ambito della cosiddetta "terza missione".

Le partecipazioni camerali

La legge n. 580/1993 e s.m.i. prevede che per il raggiungimento dei propri scopi, le Camere di commercio promuovano, realizzino e gestiscano 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, nel rispetto delle previsioni del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175.

In particolare il decreto legislativo del 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", prevede che, le amministrazioni pubbliche effettuino annualmente, con proprio provvedimento, un'analisi dell'assetto complessivo delle società in cui detengono partecipazioni, dirette o indirette, predisponendo ove ricorrano i presupposti di cui al comma 2 dell'articolo 20 del decreto, un piano di riassetto per la loro razionalizzazione, fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione.

Nello specifico il TUSP prevede che possano essere mantenute partecipazioni, dirette o indirette, esclusivamente in "società aventi per oggetto attività di produzione di beni e servizi strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali". L'analisi viene pertanto effettuata con riferimento ai compiti e alle funzioni delle Camere di commercio così come ridefinite dal Decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016 che ha riformato la Legge n. 580/1993.

I piani di razionalizzazione, corredati di apposita relazione tecnica, con specifica indicazione di modalità e tempi di attuazione sono adottati entro il 31 dicembre di ogni anno.

Le partecipazioni societarie della Camera di commercio di Torino

Denominazione società	% posseduta
Agroqualità spa	6,1236
BI.P.CA. spa	6,545
B.M.T.I. scpa	0,0126
C.A.A.T. scpa	2,6948
Ceipiemonte scpa	22,062
Ecocerved scarl	16,6986
Environment Park spa	10,4467
Finpiemonte spa	0,0706
Ic Outsourcing scarl	10,0211
I3P scpa	16,6667
InfoCamere scpa	16,3698
Tecnoborsa scpa	0,182
Tecno Holding spa	27,8844
TecnoServiceCamere scpa	20,5677
Turismo Torino e Provincia srl	2,994
Eurofidi scarl in liquidazione	0,2884
Icarus scpa in liquidazione	8,2837
Job Camere srl in liquidazione	11,1025
Montepo srl in liquidazione	10

LINEA 1 – SISTEMA CAMERALE PER LE IMPRESE

1.1 La macchina delle Camere di commercio

Il modello di burocrazia descritto da Max Weber, prevedeva “un’organizzazione di persone e risorse destinate alla realizzazione di un fine collettivo secondo criteri di razionalità, imparzialità, impersonalità”. Si trattava di un modello teorico perfetto in termini di efficacia e di efficienza che però, trasposto nel quotidiano è stato nel tempo percepito in termini decisamente più negativi tanto che oggi il termine “burocratico” è spesso usato per indicare inefficienza, rigidità e ridotta comprensibilità.

L’ente camerale torinese ha sempre cercato di distanziarsi da questa definizione, fornendo servizi il più possibile rispondenti alle necessità dei propri stakeholder. Negli anni ha promosso un continuo processo di trasformazione tecnologica e organizzativa finalizzato a migliorare la qualità e l’efficienza di attività e processi.

All’interno di questo quadro si inseriscono anche il Codice dell’Amministrazione Digitale e gli obiettivi dell’Agenda Digitale Europea 2020 che definiscono la strada dell’innovazione tecnologica e dei processi attraverso i quali attuare una profonda riforma della Pubblica Amministrazione e del Paese.

Nonostante gli interventi che in passato l’ente torinese ha incentrato sulla valorizzazione delle conoscenze e del capitale umano e sulla creazione di condizioni di contesto favorevoli a una più trasparente ed efficace gestione, risulta perciò sempre più urgente predisporre un sistema capace di migliorare la percezione da parte di utenti e imprese della macchina camerale. Questo percorso dovrà necessariamente partire dal processo riforma del sistema camerale che, dall’autunno 2014 ad oggi, oltre ad aver ridotto la maggiore fonte di entrate del sistema, ha inciso sull’attività camerale ridefinendone il perimetro e introducendo nuovi ambiti di azione.



Funzioni assegnate alle Camere di commercio post Riforma

In particolare, l'insieme dei servizi obbligatori e prioritari è stato definito, su proposta di Unioncamere, con Decreto Ministeriale del 7 marzo 2019 mentre è lasciata alla valutazione dei singoli enti se e come supportare l'utenza con eventuali altri interventi.

Per affrontare al meglio il cambiamento da un lato occorrerà ragionare sulle attività non obbligatorie, per valutare il mantenimento o meno di quelle non obbligatorie e per anticipare, attraverso la formulazione di nuovi contenuti, eventuali esigenze che l'utenza ad oggi non ha ancora manifestato. Dall'altro, definito il proprio perimetro d'azione, l'ente torinese dovrà comunque continuare a investire sulla qualità ed efficienza dei servizi obbligatori resi al territorio dalla macchina camerale, nel rispetto della normativa vigente e degli indirizzi condivisi a livello nazionale da Unioncamere.

In particolare questa Camera di commercio intende individuare propri standard di servizio mediante misurazioni multidimensionali opportunamente individuate e pesate per singoli servizi e avendo riguardo, tanto nella definizione degli standard quanto nella pianificazione pluriennale, a perseguire politiche di trasparenza e prevenzione della corruzione. A tal fine, condividendo le logiche di lavoro di Unioncamere basato su un benchmark nazionale, i livelli di servizio saranno oggetto di monitoraggio e attenta misurazione di diversi parametri quali:

- accessibilità (intesa come capacità di erogare il servizio a tutti gli utenti potenzialmente interessati, in termini spaziali, temporali e di possibilità di utilizzo di canali diversi)
- efficacia (intesa come capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, in termini di rispondenza ai bisogni e alle esigenze individuate dall'amministrazione, anche in funzione delle attese degli utenti e degli stakeholder principali)
- tempestività (intesa come tempo fra la richiesta del servizio da parte dell'utente e l'effettiva erogazione, come tempo massimo di erogazione, tempo di risposta o frequenza di erogazione)
- equità (intesa come semplicità per l'utente e per gli stakeholder di reperire, acquisire e comprendere le informazioni necessarie per poter usufruire al meglio del servizio di proprio interesse, nonché in ottica di prevenzione della corruzione)
- trasparenza (intesa come capacità di garantire un trattamento paritario a tutti i possibili diversi utenti, tenendo debitamente in conto delle caratteristiche peculiari).

Misurare la qualità della macchina attraverso l'individuazione di livelli garantiti di servizio rappresenta innanzi tutto un impegno dell'ente verso imprese e utenti del territorio, un impegno che verrà formalizzato e reso pubblico con l'approvazione di una Carta dei servizi e che potrà essere periodicamente rimodulato al variare delle necessità o del contesto.

In questo quadro si valuterà inoltre di studiare ed eventualmente sperimentare la metodologia lean a uffici o processi appositamente individuati; una filosofia più che un modo di fare, che mira ad esportare processi più semplici e fluidi tipici dei sistemi produttivi, ad una pubblica amministrazione che mira a eliminare gli sprechi attraverso una razionalizzazione delle attività, un miglior utilizzo delle risorse finanziarie e in definitiva a un servizio migliore per l'utenza.

A valle di tutto ciò, proprio perché la pandemia ha obbligato l'ente a rivedere nel 2020 il proprio modo di lavorare introducendo nei propri processi, in breve tempo e maniera massiccia lo smart working, nei prossimi anni l'obiettivo sarà disciplinare, a regime, tale tipologia di lavoro partendo dall'esperienza di quest'anno in una logica di ripensamento dei processi in un'ottica di ancora maggiore efficienza e orientamento al risultato.

La Camera di Torino sarà inoltre protagonista di un progetto di respiro nazionale, ancora una volta coordinato da Unioncamere che, attraverso un sistema di rete, avrà l'obiettivo di unire le imprese a tutte le pubbliche amministrazioni coinvolte nei processi amministrativi. Il primo passo di questo percorso innovativo sarà innanzi tutto rivolto al miglioramento di quello che può essere definito il motore dell'ente, cioè l'insieme di quelle attività che aiutano gli utenti ad adempiere a tutti gli obblighi previsti per legge e necessari per un corretto svolgimento dell'attività di impresa.

Il Registro delle imprese costituisce "l'anagrafe generale delle imprese", un archivio digitale di grande importanza perché in esso sono iscritti tutti gli imprenditori, pubblici e privati, singoli o collettivi, commerciali o artigiani; è una banca dati pubblica aggiornata a livello locale su base provinciale, facilmente accessibile: chiunque sia interessato può agevolmente consultarla, prendere visione degli atti e dei documenti iscritti e depositati e farsi rilasciare visure, certificati o copie di atti.

Dal 2010 con l'introduzione della Comunicazione Unica d'Impresa, il registro imprese è diventato una delle più grandi banche dati informatiche nazionali. ComUnica è, infatti, una procedura che consente di eseguire contemporaneamente e con un'unica modalità di presentazione telematica tutti i principali adempimenti amministrativi necessari all'avvio dell'impresa verso la Camera di commercio, l'Agenzia delle Entrate, l'INPS, l'INAIL ed eventualmente il SUAP.

Il miglioramento del Registro deve avvenire attraverso la massima qualità dei dati in esso contenuti e una maggior facilità dell'utilizzo delle piattaforme digitali. Per questo motivo occorre rivedere profondamente il flusso di comunicazione telematica al Registro, con interventi di innovazione tecnologica e di processo, volti a semplificare la fase di compilazione per l'utente e a migliorare l'efficienza nell'attività istruttoria delle Camere di commercio.

Altri importanti tasselli di questa trasformazione digitale sono il Suap, il Fascicolo digitale e il Cassetto dell'imprenditore, già oggi utilizzati ma in modo molto sottodimensionato rispetto alle loro potenzialità; per questi occorre un'opera importante di valorizzazione anche attraverso un maggior coinvolgimento nell'implementazione del fascicolo delle altre pubbliche amministrazioni. Molte infatti operano ancora in modo eterogeneo e scollegato mentre la grande sfida che il Paese deve vincere è quella di creare un sistema digitale unico e integrato al servizio del sistema economico generale.

Il Suap è uno sportello esclusivamente telematico, unico punto di accesso per il richiedente in relazione a tutte le vicende amministrative riguardanti la sua attività produttiva e fornisce una risposta unica e tempestiva in luogo di tutte le pubbliche amministrazioni comunque coinvolte nel procedimento. Tale punto di accesso si concretizza in un apposito portale presente all'indirizzo www.impresainungiorno.gov.it.

Si tratta quindi di un sistema volto ad istituire un'unica interfaccia telematica tra cittadino e pubbliche amministrazioni competenti in materia di attività produttive, offrendo i vantaggi propri della digitalizzazione degli adempimenti amministrativi in

termini di accessibilità e velocità. La sfida è quella di diffondere la piattaforma I1G a un numero sempre maggiore di Comuni raggiungendo un numero elevato di imprese. Infatti, solo il portale I1G consente attraverso i SUAP, fonte principale, l'alimentazione automatica del Fascicolo dell'impresa.

Il fascicolo contiene tutti gli atti relativi alla vita dell'impresa dall'avvio alla morte passando per tutte le vicende intermedie. Se correttamente alimentato rappresenta lo strumento di condivisione telematica ed immediata delle informazioni tra le Pubbliche Amministrazioni.

Per questo occorre costantemente arricchire il contenuto informativo del Fascicolo in termini di qualità e completezza delle informazioni aumentando i SUAP che utilizzano la piattaforma e sensibilizzando i Suap già attivi a mantenere aggiornati i documenti.

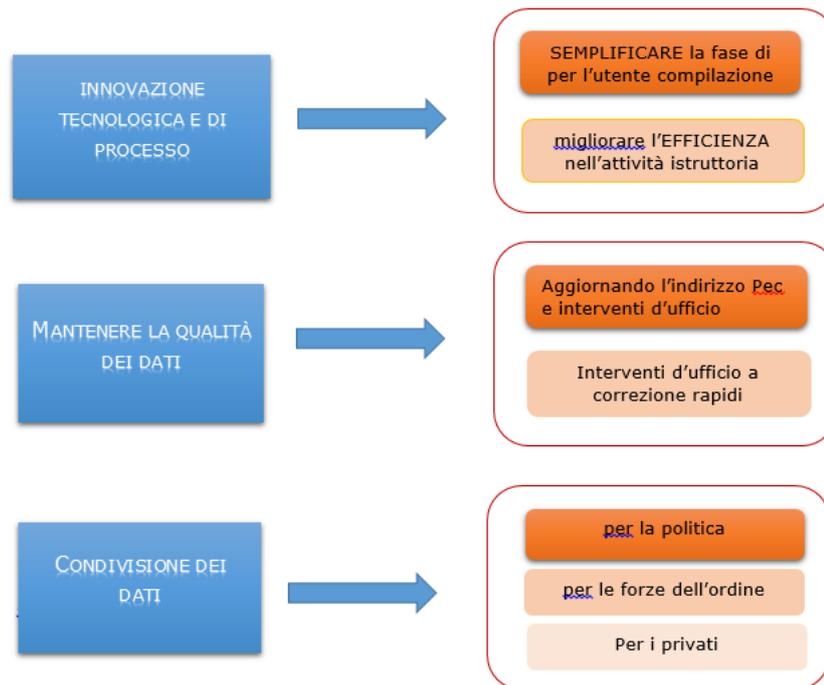
Dal fascicolo d'impresa al cassetto dell'imprenditore, ovvero la piattaforma online "impresa.italia.it", attraverso la quale l'imprenditore può accedere gratuitamente a tutta la documentazione della sua impresa attraverso pc o smartphone, scaricare visure o bilanci o atti relativi all'azienda ed infine monitorare lo stato delle pratiche presentate al Registro Imprese e ai Suap.

Occorre sensibilizzare le altre amministrazioni ad alimentare il fascicolo d'impresa e promuovere tra gli imprenditori questo servizio ancora poco conosciuto ed utilizzato.

Ma la funzione di questa banca dati sono anche altre. Il Registro delle imprese contiene una quantità enorme di dati e di documenti: sono più di 6 milioni le imprese registrate (per limitarsi alle sole imprese esistenti); più di 10 milioni di le persone che possono essere ricondotte a tali imprese (titolari, amministratori, procuratori, ecc.); oltre un milione le unità locali e quasi 1 milione i bilanci che ogni anno vengono depositati e messi a disposizione del mondo economico.

Come abbiamo detto il Registro è una banca dati informatica e questo ci consente di disporre non solo dei dati che contiene ma anche di metadati, attraverso i quali raffinare e potenziare la ricerca del dato e di effettuare operazioni di aggregazione ed ampliare gli strumenti conoscitivi (output) a disposizione degli utenti. Il dato aggregato fornisce in tempo reale il quadro complessivo del sistema imprenditoriale italiano sia sotto forma di dato di stock sia sotto forma di elenco o lista di imprese e può soddisfare esigenze sia pubbliche che private: può essere utile ai decisori politici per formulare le loro strategie ed effettuare le loro scelte disponendo di un quadro aggiornato in tempo reale del sistema imprenditoriale italiano, alle forze dell'ordine nell'ambito delle loro funzioni di vigilanza e controllo, ma può consentire al privato di definire strategie di business in modo avveduto e mirato.

In questo periodo storico stravolto da repentini ed inaspettati cambiamenti il ruolo della Camera di commercio può essere di fondamentale importanza e determinante nel fotografare in tempo reale il substrato imprenditoriale in movimento proponendo strade e visioni nuove ed alternative.



Il Registro delle Imprese è un unicum nel suo genere che difficilmente trova eguali in Europa e pertanto va preservato e migliorato anche attraverso la ponderazione degli interventi manutentivi informatici e giuridici, ove i primi siano al servizio dei secondi e non viceversa; è una fonte di trasparenza del mercato finalizzata ad agevolare i rapporti economici a tutela della legalità e della competitività, valido strumento per il contrasto alla criminalità organizzata a beneficio delle forze dell'ordine e della magistratura nonché di tutte le imprese sane che contribuiscono ad arricchire il territorio ed il Paese.

Parallelamente alle attività sopra descritte, continuerà il processo avviato a fine 2019 e definito RI-Venti, attraverso il quale le più grandi Camere di Commercio d'Italia, coordinate da Unioncamere e con l'ausilio di Infocamere stanno rivedendo il flusso di comunicazione telematica al Registro delle Imprese. Tali interventi di innovazione tecnologica e di processo sono finalizzati ad armonizzare e a far dialogare tra di loro le diverse piattaforme utilizzate per gestire l'istruttoria delle pratiche.

Se la parola d'ordine di questo programma pluriennale sembra dunque essere semplificare, per crescere, per misurare, per valutare, un altro aspetto su cui sarà importante lavorare per riuscire a offrire agli utenti un servizio migliore è la riduzione "a zero" di quelli che sono gli aspetti negativi legati al termine burocrazia di cui si accennava in premessa.

Occorrerà inoltre dedicare maggior attenzione alle richieste del territorio. Saper ascoltare così come essere in grado di conoscere i bisogni o riuscire a rilevare il grado di soddisfazione delle imprese rispetto ai servizi che vengono offerti è di estrema importanza per un ente che ha come obiettivo la qualità del proprio operato. Per far questo la Camera di commercio di Torino implementerà l'uso di quegli strumenti, come la *customer satisfaction*, che in passato hanno già fornito buoni risultati, rimodulandoli di volta in volta affinché possano rispondere ai

suggerimenti provenienti dall'esterno e di conseguenza guidare il processo decisionale di medio e lungo periodo.

Sempre nell'ambito dei servizi ad alto contenuto digitale rientrano anche le attività di tutela della fede pubblica, in cui trovano allocazione:

- il servizio Protesti che si esplica mediante la tenuta, in via esclusiva, del Registro Informatico dell'elenco ufficiale dei protesti di cambiali, assegni e tratte accettate, levati nella provincia di Torino, albo pubblico interamente gestito informaticamente. Il mancato pagamento di un titolo di credito comporta il protesto dello stesso ovvero "la constatazione del pubblico ufficiale del mancato pagamento", svolta dai Notai e dai Segretari Comunali; la tenuta dell'Albo comporta la pubblicazione, affinché sia conosciuta da tutti, del protesto e la sua cancellazione ad avvenuto pagamento del titolo di credito.

- il servizio Sanzioni che gestisce le ordinanze di riscossione coattiva delle sanzioni comminate, e non pagate, per violazioni in tema principalmente di Codice del consumo. Tale attività è svolta anche per una pluralità di enti pubblici vigilanti titolari del potere di controllo e sanzione ed a cui affluiscono i relativi proventi, oltre una tariffa riconosciuta alla Camera di commercio ed addebitata al responsabile della violazione.

Tra i servizi connessi all'Agenda Digitale merita particolare menzione il servizio di rilascio della Carta Nazionale dei Servizi (CNS), quale strumento amministrativo di accesso alla Pubblica Amministrazione che affianca ed integra le iniziative dei Punti Impresa Digitale (PID). La Carta Nazionale dei Servizi (CNS) è un dispositivo digitale nel quale è inserito un microchip contenente un certificato digitale di autenticazione che consente l'identificazione certa del titolare in rete, assicurando l'autenticità delle informazioni: nel mondo digitale, è l'equivalente della carta d'identità.

La CNS rappresenta, quindi, lo strumento ideale per fruire dei servizi in rete erogati dalla Pubblica Amministrazione e per l'accesso ai quali è necessaria l'identificazione certa del richiedente: cittadini ed imprese possono dialogare, da casa o dall'ufficio, con la Pubblica Amministrazione per ottenere documenti, servizi ed informazioni, evitando così di imbattersi in lunghe code agli sportelli pubblici. Inoltre, la CNS è utile non solo negli adempimenti verso la Pubblica Amministrazione, ma anche nelle diverse attività interaziendali di scambio sicuro di documenti e di commercio elettronico, nell'ambito delle regole del diritto privato.

Nel sistema camerale, CNS è utilizzata per l'accesso a (quasi) tutte le applicazioni di gestione documentale. Alla CNS è abbinata una firma digitale che permette la sottoscrizione di atti e documenti formati digitalmente. Nel mondo digitale: è l'equivalente della penna stilografica ed ha la caratteristica principale di essere "non ripudiabile" una volta applicata ad un documento, ovvero il titolare del certificato di firma non può disconoscerne l'apposizione digitale.

Mentre negli ultimi due anni, in particolare, vi è stato uno sviluppo di prodotti "firma", apponibile con le modalità "da supporto token", "remota", "multipla", "automatica" e "usa e getta", nel corso del 2020 si è avuto uno sviluppo importante nelle procedure di rilascio, ora possibili anche da remoto e non più solo in presenza del richiedente (per il necessario riconoscimento): tali solo le procedure di "riconoscimento da remoto", cui segue il rilascio vero e proprio e l'invio del supporto informatico contenente i certificati di riconoscimento e firma, e "online", che permette il riconoscimento tramite una CNS in prossima scadenza ma ancora valida, cui segue anche qui il rilascio vero e proprio e l'invio al richiedente.

Nel sistema camerale, la firma digitale è utilizzata in tutti gli applicativi di gestione documentale.

Supporti analoghi alla CNS sono la Carta d'identità Elettronica (CIE), che però presenta alcuni problemi applicativi nella sua diffusione essendo rilasciata in sede di rinnovo della carta d'identità tradizionale e quindi ogni dieci anni, e il Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID) che permette a tutti i cittadini ed a tutte le imprese di accedere tramite un'unica username e un'unica password, eventualmente corredate di "One Time Password" (OTP) "usa e getta", a tutti i servizi online delle Pubbliche Amministrazioni (prenotazioni sanitarie, verifica della posizione INPS, pagamento bollo auto, prenotazioni sanitarie, bonus docenti e studenti 18enni, fatturazione elettronica, etc.), e alle società private che in futuro decideranno di aderire al sistema (banche, assicurazioni, gestori telefonici, gestori di servizi essenziali ecc.), purché abbiano dei sistemi digitali predisposti per gestire SPID. Nel sistema camerale, SPID è utilizzato per l'accesso al Cassetto Digitale dell'imprenditore.

1.2 La comunicazione

La Camera di commercio ha cominciato con il lockdown il quinquennio del nuovo Presidente Dario Gallina che dovrà superare le difficoltà nel rispondere adeguatamente alle esigenze dell'imprenditoria torinese, già indebolita nei precedenti anni da una congiuntura che l'ha vista indietreggiare su vari fronti e purtroppo così colpita dalla nuova crisi Covid-19.

Il Piano Strategico della Camera di commercio di Torino è un modo per aiutare a far ripartire la vita economica del territorio: si rivolge alle grandi imprese, ma soprattutto alle micro, piccole e medie imprese; alle aziende di rete fisica, ma anche digitale; al sistema bancario; al mondo del terzo settore; al sistema di formazione soprattutto universitario e naturalmente alle istituzioni locali e alle associazioni di categoria. Tutti target importanti, da tenere presente quando ci si rivolge a loro con la comunicazione che è una delle leve su cui il Piano poggia per la sua stessa realizzazione.

È da sottolineare che il sistema dei mezzi di comunicazione tradizionali come televisione, radio e carta stampata è ormai cambiato da oltre 15 anni: si è scontrato con i media digitali e il web che hanno mostrato una superiore capacità di raggiungere in minor tempo un numero considerevole di utenti.

La comunicazione digitale progredisce a ritmo sostenuto con l'utilizzo della condivisione e dello streaming, dei podcast audio e nel cantiere della moderna tecnologia 5G. Per veicolare un messaggio, si è imposto il concetto della produzione e della condivisione social dei contenuti prodotti da chi informa e comunica, come la Camera di commercio, ma anche dagli utenti che li fruiscono sui vari device mobili.

Spesso nel messaggio, il rapporto tra testi e immagini si è sbilanciato a favore di questi ultimi: la scrittura si è dovuta ridimensionare a favore di una comunicazione sempre più fatta di foto, icone e simboli.

Inoltre l'offerta dei contenuti avviene tramite piattaforme per cui molti contenuti differenti possono essere diffusi indifferentemente su più media. Così fanno anche gli utenti che si accostano ai contenuti tramite i mezzi che di volta in volta ritengono i più adatti a rispondere alle loro esigenze.

Nuove possibilità implicano anche nuove sfide per l'ente: nel rispetto delle normative vigenti e della privacy, c'è anche quella della raccolta, della diffusione, della conservazione e della cancellazione dei dati dell'utente raccolti soprattutto attraverso il web, per indirizzare in modo sempre più mirato e personalizzato i contenuti e garantendo a tutti un accesso facile e immediato all'informazione e alla comunicazione sui servizi e sui risultati raggiunti.

Il Piano Strategico 2020-2025 ripropone nuovamente l'aspetto della comunicazione come uno dei macro-temi principali, prevedendo che la sua pianificazione e la sua attività potranno rinforzare la realizzazione di tutte le altre linee.

Per far questo la Camera di commercio di Torino darà vita alla creazione di un Piano strategico di comunicazione 2020-2025 e di singoli piani annuali di comunicazione operativa. Essendo infatti la comunicazione un servizio fondamentale per imprenditori e cittadini in un territorio che negli ultimi anni sta rispondendo a sfide epocali, ogni anno si delinea il cronoprogramma delle azioni e delle iniziative, che tradurrà le idee in azioni mirate, efficaci ed efficienti nella pratica quotidiana del

“cosa dobbiamo fare”. Con la verifica dei risultati ottenuti annualmente, sarà realizzata una valutazione di risultato immediata e stringente sul lavoro svolto.

1.2.1 Piano strategico di comunicazione 2020-2025: la comunicazione pubblica

Il Piano di comunicazione strategica pluriennale rappresenterà la cornice programmatica di tutta la comunicazione istituzionale dell'ente, delineando la strategia generale, definendo gli obiettivi strategici, focalizzando gli indirizzi e le priorità tematiche, in un quadro generale di risorse economiche piuttosto ridotte e focalizzate sull'attività e le competenze del personale interno.

Espressione della mission istituzionale, in termini di prospettiva del “dove vogliamo arrivare” questo Piano di comunicazione promuoverà e sosterrà lo sviluppo e la crescita del tessuto imprenditoriale lungo gli aspetti espressi dal Piano Strategico 2020-2025, secondo alcune indicazioni generali di comunicazione pubblica dell'ente e secondo quanto indicato nei suoi macro-temi stessi.

Il Piano di comunicazione pluriennale individuerà il **pubblico di riferimento**, molto ampio, con imprenditori, professionisti, consumatori, giornalisti, stakeholder, e con vari canali di raggiungimento. Del target specificherà strategia, strumenti e attività di comunicazione a seconda della loro segmentazione geografica, socio-demografica o di fruizione.

A queste categorie di destinatari saranno indirizzate **azioni informative** graduate - dalla semplice sensibilizzazione all'informazione approfondita e finalizzata - in merito al ruolo della Camera, al significato economico della sua attività che verrà operata nel quinquennio, e ovviamente riceverà i risultati raggiunti dagli interventi promossi.

Nello scegliere ogni comunicazione, la Camera di commercio cercherà di applicarla a tutti i suoi mezzi. A questo proposito, si ricorda che nel corso degli ultimi quindici anni la Camera di commercio, come tutte le altre pubbliche amministrazioni, ha avuto un fortissimo **taglio sugli acquisti pubblicitari** su stampa e radio, con un budget che alla fine **è stato azzerato**. Nel frattempo la comunicazione pubblica - come è stato già detto - è profondamente cambiata e anche l'ente ha adottato sempre più la **comunicazione digitale attraverso il web e i profili social**.

Nella strategia integrata di contenuti e messaggi, la linea comunicativa della Camera di commercio di Torino è stata adattata - gratuitamente e con la massima tempestività - ai diversi canali online e offline, social media compresi, individuando il grado di copertura, la frequenza, la modalità di fruizione e la selettività rispetto al target.

Nel prossimo quinquennio si continueranno a utilizzare, specie nel web, le attività svolte dal Settore Comunicazione esterna e URP dell'ente per **ottimizzare il sito**, per **veicolare messaggi più specifici e più chiari per farsi recepire**, in qualità di pubblica amministrazione, come **portatore autorevole di contenuti utili a ciascun target**.

La consistente riduzione delle risorse disponibili rispetto al passato e l'aumento della digitalizzazione impongono al settore Comunicazione esterna e URP un continuo ripensamento generale dei mezzi, un approfondimento della formazione, un uso più coordinato degli strumenti ed una proposta comunicativa sempre più integrata nei contenuti, superando possibili frammentazioni e sovrapposizioni.

La comunicazione dovrà quindi essere sempre più orientata all'integrazione dei diversi strumenti, dai canali digital e social a quello più tradizionale della relazione con la stampa, per una comunicazione costante e per raggiungere in modo mirato e personalizzato i diversi destinatari (imprese, cittadini, enti locali) comunicando loro, con le priorità strategiche individuate nel Piano Strategico 2020-2025, i servizi offerti dall'ente.

Naturalmente, nel Piano Strategico della Comunicazione 2020-2025, la Camera di commercio di Torino osserverà e migliorerà gli strumenti che fanno già parte della comunicazione pubblica dell'ente e degli obiettivi di comunicazione digitale, di prodotto, di rapporti con i giornalisti e di alcuni definiti per legge:

- sviluppare una **relazione sempre più diretta, semplice, efficace e senza intermediazioni** tra la Camera e gli imprenditori, i cittadini, i giornalisti e qualunque altro target
- **rinnovare e rinforzare la strategia informativa e comunicativa in modo capillare**, parlando con una voce sola, con una serie di interventi integrati, omogenei ed uniformi
- aggiornare i propri contenuti con **rapidità e in modo permanente**, per tutti i target
- **trasmettere affidabilità** e competenza
- attivare canali di comunicazione diretta per informazioni e attività **a misura di utente**
- rispettare tutte le **norme** di trasparenza amministrativa e di garanzia della privacy.

In questo quadro va ancora aggiunta una variabile che riguarda l'emergenza sanitaria Covid-19: la Camera è stata chiamata (e continuerà ad esserlo) a fungere da punto informativo sulle norme in corso di emanazione, sulle procedure per accedere a sgravi, finanziamenti, bonus, sulle varie scadenze di diritto societario, su come ottenere a distanza certificati e visure, ma anche sulla proprietà intellettuale, sull'export, sulla digitalizzazione e su molto altro.

Ci sono poi altri obiettivi di comunicazione pubblica, basilari perché imposti dalla legge: quelli legati alla semplificazione e alla trasparenza della Camera di commercio in linea con il D.lgs. 33/2013 e le modifiche introdotte dal D.lgs. 97/2016 e quelli sul miglioramento dell'accessibilità del sito web secondo gli obiettivi annuali di accessibilità di cui l'ente annualmente si dota ai sensi del D.L. 179/2012. Infine, la riduzione dei bilanci con leggi di spending review e con la riduzione del diritto annuale, che ha pesato anche sulla comunicazione.

Venendo però ai temi più specifici, nel Piano pluriennale di comunicazione, e così nei Piani annuali, saranno affrontate le principali attività di Settore con livelli diversi, uno strategico e l'altro operativo.

a) Comunicazione istituzionale

Nella comunicazione istituzionale uno dei primi obiettivi è trasmettere l'autorevolezza della Camera di commercio, ma nel modo più semplice ed amichevole possibile. Visual identity della Camera di commercio e applicazione del nuovo regolamento del marchio saranno sempre monitorati.

Superando poi i limiti dell'emergenza sanitaria, si continuerà a dare grande cura alle visite ai Palazzi della Camera di commercio, ottima occasione per dare informazioni sull'attività camerale. Lo stesso avverrà, per quando sarà possibile, nelle visite didattiche, con la ripresa del format per le scuole superiori che chiederanno lezioni su procedure amministrative e servizi. I premi "Fedeltà al Lavoro e del Progresso economico", "Il Torinese dell'Anno", "Registro Nazionale delle Imprese Storiche" e "Diplomati eccellenti tecnici e professionali" rimangono momenti sempre attesi dai cittadini e su questi si lavorerà ribadendo la visibilità dell'ente camerale.

Ma sicuramente sarà importante la diffusione di una nuova e generale "Carta dei servizi" che attingerà agli standard in elaborazione a livello nazionale, a cui si aggiungeranno integrazioni sulle funzioni eventualmente individuate dall'organo politico e i servizi di staff con rilevanza esterna, e che consentiranno flessibilità, in funzione delle variazioni del contesto esterno e interno in cui opera la Camera di commercio. La Carta dei servizi sarà diffusa all'utenza e ai vari target attraverso il sito istituzionale.

Infine, comunicazione vuol anche dire rivolgersi all'interno dell'ente, ai dipendenti camerale: sono soggetti attivi all'interno dell'amministrazione e capaci di contribuire con le proprie azioni allo sviluppo della mission camerale ed alcuni saranno incoraggiati a farsi portavoce delle attività svolte anche attraverso l'utilizzo dei propri profili personali sui social, attraverso un sistema di condivisioni reciproche. È quindi opportuno che i dipendenti siano sempre integrati dagli strumenti di comunicazione, che siano coinvolti dalla rete Intranet, dove dovranno sapere sempre qualche ora prima che cosa sta per fare la Camera di commercio, e che saranno orientati verso quei temi più sentiti o verso modalità innovative ed originali.

b) Ufficio Relazioni con il Pubblico

L'utenza può contattare la Camera di commercio con vari strumenti: contact center Registro Imprese e contact center Diritto Annuale, centralino, URP, sistema telefonico di gestione avanzato, via mail e via Pec, con moduli di richiesta on line e di partecipazione a bandi.

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico segue gran parte di questi contatti, in particolare attraverso telefono e mail, e raccoglie suggerimenti e reclami, di cui ogni semestre pubblica un resoconto sul sito.

Continueranno le indagini di customer satisfaction, in particolare quelle realizzate internamente sui servizi camerale online, ma si provvederà ad affidare alcune indagini quantitative e qualitative secondo il modello elaborato da Unioncamere nazionale per la valutazione esterna della performance dell'ente. Saranno fatte delle indagini sia su un campione rappresentativo di imprese torinesi (stratificato per settore, forma giuridica, addetti), per la rilevazione della percezione della popolazione imprenditoriale e con possibilità di confrontarsi con l'indagine già condotta a livello nazionale, sia su un campione di target utenti, per sondare la percezione degli effettivi utilizzatori di servizi. Per far ciò saranno utilizzate indagini telefoniche e compilazione di questionari on line e verrà valutata la possibilità di fare interviste qualitative *one to one* presso la sede camerale.

c) *Comunicazione web attraverso il sito istituzionale e la comunicazione via social.*

Qui si toccano tutti i target perché qui è raccolto tutto ciò che la Camera fa. Senza la possibilità di attività pubblicitarie a pagamento, il sito www.to.camcom.it è il vero mezzo di trasmissione dell'ente, dove c'è la massima visibilità di tutti i contenuti. Qui opera il Settore Comunicazione esterna e URP: con la redazione web centrale che conosce siti e social perfettamente, oltre alla redazione diffusa dell'ente con i suoi editor; con chi si occupa di comunicazione istituzionale, come identità visiva, mission e logo dell'ente; con l'Ufficio Relazioni con il Pubblico e l'informazione generale; con chi segue la comunicazione dei singoli servizi attraverso la comunicazione grafica e social delle decine e decine di attività e di progetti camerali; con chi si occupa di multimedialità, con la creatività di infografiche e video.

La comunicazione digitale attraverso sito e social istituzionali va coordinata per mantenere integrata la comunicazione dell'ente.

In continuità con quanto realizzato finora dall'ente camerale, verranno implementati gli strumenti esistenti e eventuali progetti innovativi, propri del digitale, per essere sempre più efficaci e personalizzati. Come sempre saranno introdotte azioni per l'analisi dei dati di contatto e le opportunità offerte dalle piattaforme tecnologiche, in modo da raggiungere le persone con il messaggio giusto nel momento migliore, nel rispetto della privacy.

Tutto ciò avverrà attraverso il miglioramento qualitativo e quantitativo del sito internet istituzionale su usabilità, accessibilità, immagine coordinata e una navigazione immediata e semplificata anche con la e-newsletter "Camera News" e i social istituzionali.

Per quanto riguarda i social media, la sfida del prossimo quinquennio sarà quella sui contenuti e sulla qualità dei messaggi che verranno comunicati, differenziandoli per obiettivi, tono di voce e temi veicolati.

L'obiettivo sarà quello di ampliare la audience, generare traffico e copertura, creare engagement, anche se per una Pubblica amministrazione non è importante solo avere tanti follower, quanto saper creare fiducia ed essere considerati attendibili.

Il piano editoriale, realizzato dall'ente e programmato dal Settore Comunicazione, continuerà a curare sempre di più la programmazione sui diversi canali social con un linguaggio semplice nella redazione dei testi, anche in ottica di SEO, ottimizzandone i flussi e facilitando l'attività di aggregazione e di monitoraggio. Nella programmazione generale ci sono talvolta temi diversi per social oppure diversi aspetti di uno stesso tema, trattati però con linguaggio e stile diversi a seconda del social.

Attraverso l'aumento delle capacità multimediali del Settore Comunicazione esterna e URP si darà sempre maggior spessore alla comunicazione visiva utilizzata da questi strumenti. Con le infografiche verrà sempre creata un'opportunità importante per rendere in modo immediato e coinvolgente i dati e soprattutto per mettere in evidenza le caratteristiche di un bando o le possibilità di un nuovo servizio. L'infografica deve focalizzarsi su pochi dati, senza voler dire tutto e facendo attenzione alle regole date dal governo sull'uso dei colori e della leggibilità, con testi molto chiari. Questo contenuto è adatto, con alcune modifiche, a tutti i social.

I video poi saranno oggetto dei contenuti multimediali e in particolare dei video tutorial.

Ovviamente sarà intensificata la formazione professionale a supporto di chi fa comunicazione, non solo nel Settore Comunicazione, ma tra tutti coloro che si occupano del tema, per esempio i redattori web e social e coloro che sono posizioni organizzative o dirigenti e vogliono partecipare alla sua diffusione.

d) Comunicazione ai media

Qui i giornalisti pubblicisti del Settore si occupano delle relazioni con i giornalisti e organizzano conferenze stampa o inviano comunicati, a cui concorre anche chi realizza la multimedialità.

Le attività di relazioni con la stampa, relative alle attività dell'Ente e alla sua immagine istituzionale, avverranno sempre tramite il Settore Comunicazione esterna ed Urp, sia di persona sia via web sia via social, e tramite quanto organizzato personalmente dai vertici stessi. Il Settore opererà sempre secondo l'obiettivo finale di rimanere fonte aggiornata, tempestiva, trasparente e chiara di informazione istituzionale e dei vari servizi, seguendo con costanza il flusso della programmazione verso le più importanti testate media, anche digitali, con comunicati e conferenze stampa, rispondendo alle richieste di approfondimento dei giornalisti e pubblicando le news sul sito e i rilanci attraverso i social Twitter, Instagram, Facebook, LinkedIn e il canale YouTube.

In generale poi, sarà utile coinvolgere anche altri uffici di comunicazione di associazioni di categoria per realizzare incontri specifici per creare nuove iniziative di visibilità per la Camera di commercio.

e) La comunicazione di prodotto

Progetti, webinar, workshop, b2b, fiere ed eventi che la Camera di commercio organizza o a cui partecipa e a cui assiste il pubblico interessato: su questo lavora chi prepara le bozze dei discorsi dei vertici, chi si occupa della comunicazione dei servizi camerale con prodotti cartacei per il pubblico, chi si occupa di un'eventuale presenza di stand sostenibili e di grafica.

Si lavorerà con immagini e codici comunicativi che semplifichino l'apprendimento da parte delle imprese. Il tono non è solo informativo con messaggi razionali e argomentati, ma talvolta è anche emotivo, per condividere le informazioni utili (soprattutto nei canali digitali), e, talvolta, emozionando o colpendo chi guarda.

Anche il coinvolgimento di nostri imprenditori d'eccellenza come testimonial rimarrà fondamentale e andrà incrementato, sempre nel rispetto delle persone e della privacy.

Un altro trend in crescita, sicuramente da considerare e valutare opportunamente in relazione alle sue diverse modalità di utilizzo, sarà quello dell'influencer marketing, capace di accelerare in modo esponenziale l'ingaggio, e non solo dell'utenza più giovane.

Saranno programmate le campagne di comunicazione, quasi sempre realizzate dal Settore comunicazione esterna e URP, per i progetti camerale che, al di là di quelle che saranno indicate per i macro-temi strategici, si differenzieranno tra loro secondo queste indicazioni:

- ogni campagna sarà identificata da un concept di storytelling
- per ogni campagna verranno pensati diversi formati di contenuto e una *visual identity* creata in armonia con il resto della comunicazione istituzionale. Ogni campagna sarà contraddistinta da un *hashtag* creato ad hoc
- ognuna sarà impostata su target precisi, sfruttando le diverse possibilità date dai canali utilizzati
- a partire dal macro-obiettivo, verranno definiti specifici obiettivi lungo il funnel dell'utente.

Si fa poi comunicazione anche attraverso gli eventi e la partecipazione con stand camerali a manifestazioni, in una logica di vicinanza ai contenuti e di prossimità al territorio, che purtroppo ora, in emergenza Covid -19 non sono attivi se non in webinar. In futuro, si lavorerà comunque per aumentare il loro carattere sostenibile e la visibilità dell'ente camerale.

1.2.2 Piano strategico di comunicazione 2020-2025: azioni sui macro-temi del Piano

L'altra sezione fulcro del Piano pluriennale di comunicazione sarà quella che emergerà da questo Piano Strategico che prevede 5 linee con 7 macro-temi di riferimento:

1. Sistema camerale per le imprese
 - 1.1 La macchina delle Camere di commercio
 - 1.2 La comunicazione
2. Sostegno alla competitività delle imprese e del territorio
 - 2.1 Azioni sull'ecosistema delle imprese nel territorio, MTTC, progetti europei per la competitività
 - 2.2 Internazionalizzazione
3. Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo
 - 3.1 Turismo, commercio e cultura
4. Orientamento al lavoro e alle professioni
 - 4.1 La formazione e le competenze
5. L'impresa digitale
 - 5.1 Digitalizzazione e impresa 4.0.

Nel mese di gennaio 2021, dopo la redazione del Piano strategico 2020-2025, verranno inseriti nel Piano pluriennale di comunicazione gli obiettivi strategici degli altri macro-temi qui contenuti.

1.2.3 Piani annuali di comunicazione

Nei Piani annuali saranno sinteticamente indicati gli obiettivi particolari che derivano da tutti gli obiettivi generali elencati nel Piano Strategico di comunicazione 2020-2025.

Gli obiettivi operativi risponderanno quindi a due schede: quella riferita agli obiettivi strategici della comunicazione pubblica e quella riferita agli obiettivi strategici dei

macro-temi. Questi obiettivi particolari potrebbero anche essere rivisti in base alla situazione generale italiana e locale o rimanere tali per l'anno a seguire.

Da segnalare infine che nei Piani di comunicazione annuali si darà anche spazio a livelli operativi da realizzare con il contributo degli uffici di comunicazione e relazioni con la stampa delle associazioni di categoria.

1.2.4 Controllo e misurazione

Per quanto riguarda il controllo e la misurazione dei risultati della comunicazione dell'ente, va sottolineato che sono già rilevabili alcuni aspetti attraverso la misurazione, raccolta, analisi e reportistica dei dati, anche tramite Analytics, con lo scopo di capire e ottimizzare l'utilizzo del web e dei social e aiutare la comprensione dell'esperienza online del visitatore.

Sarà utile dotarsi di un'indagine sulla capacità comunicativa e sulla visibilità della Camera di commercio di Torino, che darà nuove indicazioni. Con questionari strutturati ad hoc di valutazione sulle attività e sugli eventi e con focus group, potremo comprendere a quali tipologie di target stiamo sottraendo comunicazione, dove possiamo migliorare i nostri canali e come operare per massimizzare il nostro impegno.

1.2.5 Risorse organizzative e finanziarie della comunicazione

Nel prossimo quinquennio, la Camera di commercio dovrà rafforzare il proprio ruolo centrale di indirizzo, programmazione, supervisione di iniziative ed eventi che hanno impatti o riflessi comunicativi e della loro valutazione, anche con quanto programmato nel Piano di Comunicazione annuale.

I progetti delle Aree verranno quindi condivisi con il Settore Comunicazione esterna e URP a partire dalla loro programmazione e fino alla concretizzazione e a cui, eventualmente, daranno la supervisione di comunicazione nella fase realizzativa da parte di fornitori terzi. La programmazione annuale da parte dei dirigenti sarà imprescindibile per dare la giusta priorità e adeguatezza durante l'anno da parte del Settore Comunicazione. A ciò corrisponde anche quanto economicamente programmato dai dirigenti per le singole attività della comunicazione dei prodotti.

Una maggiore disponibilità di risorse va infine dedicato alla comunicazione via web, in modo da migliorare sempre più l'attività legata allo sviluppo del sito e dei social.

LINEA 2 – SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI

2.1 Azioni sull'ecosistema delle imprese nel territorio, MTCC, progetti europei per la competitività

2.1.1 Lo scenario

Sostenere la competitività dei territori e garantire assistenza alle start up e alle imprese nell'arco della loro vita sono alcune delle funzioni che il Decreto Legislativo n. 219/2016 ha riconsegnato alle Camere di commercio al termine del percorso di riforma.

Contrariamente a quelli che sono gli ambiti operativi, che risultano storicamente omogenei, sono in rapida e profonda evoluzione le necessità delle imprese. Alle richieste sempre più complesse degli utenti l'ente camerale torinese deve essere in grado di rispondere intercettando "nuove idee" e proponendo soluzioni innovative anche attraverso l'attivazione di **nuovi modelli di servizio, soluzioni tecnologicamente all'avanguardia e partnership di progetto.**

Occorrerà inoltre, sulla base di una visione sistemica, comprendere e razionalizzare gli ambiti di intervento e le singole progettualità portate avanti negli anni e sulla base dei risultati definire le linee di azione future.

Questa visione di insieme, può costituire uno stimolo per una riflessione non solo sulla complessità dell'organizzazione interna, un unico sistema fatto di risorse che interagiscono all'interno del quotidiano per offrire servizi e progettualità, ma anche su come gli stessi servizi e progetti impattano sul mondo esterno e come con quest'ultimo reagiscono.

Gestire in modo nuovo ed innovativo gli strumenti digitali che la Camera di commercio ha a sua disposizione, possono rivestire un importante ruolo strategico non solo in ottica di maggiore efficienza interna e incremento della qualità dei servizi. L'elaborazione e l'analisi dei **dati messi a disposizione dal Registro Imprese**, permetterebbe all'ente di avere informazioni di filiera dettagliate e utilizzabili per offrire alle imprese prodotti e consulenze "su misura".

2.1.2 Osservatori e cruscotti

L'operatività con cui ogni giorno ci dobbiamo confrontare è rimessa costantemente in discussione dalla complessità degli elementi che compongono il contesto, così come dai diversi parametri che è necessario analizzare per operare ogni singola scelta.

Per queste ragioni, nell'ambito di una riflessione sulle attività che l'ente deve necessariamente svolgere per impostare la progettualità dei prossimi cinque anni, ecco che la conoscenza del territorio e delle dinamiche che lo caratterizzano, è senza dubbio il punto dal quale partire.

Per garantire il monitoraggio periodico dell'informazione economica deve essere implementato nel tempo il cruscotto di dati del territorio, oggi avente natura statica, per divenire, attraverso l'utilizzo di appropriate tecniche di visualizzazione e

comunicazione, uno strumento dinamico di consultazione di statistiche aventi cadenza periodica per l'analisi della struttura e dei trend economico-produttivi. Tale cruscotto deve essere alimentato dai dati della statistica ufficiale e di altre fonti specialistiche, dalle statistiche di fonte camerale e dalle rilevazioni realizzate sul territorio dall'intero sistema camerale.

Al fine di continuare a sviluppare un sistema di conoscenza economica locale a carattere congiunturale e strutturale, occorre operare per il costante monitoraggio della congiuntura e, al contempo, per sviluppare e promuovere ricerche su fenomeni emergenti e a supporto delle filiere produttive.

All'interno di quella che è l'attività di analisi, è pertanto auspicabile che l'ente avvii quanto prima una ricognizione sull'ecosistema delle filiere, propedeutico all'individuazione di quegli cluster distintivi ma meno strutturati, rispetto a quelli invece più tradizionali come possono essere l'automotive o l'agrifood, su cui puntare per il rilancio competitivo del territorio.

2.1.3 Networking e potenziamento delle reti

Tutti i territori, compreso il nostro, per vincere hanno necessità di rafforzare il sistema delle reti, siano esse tangibili o intangibili, economiche o sociali, ma anche necessarie al collegamento locale o a più lungo raggio.

Il tessuto imprenditoriale è in primo luogo un sistema di relazioni tra una pluralità di soggetti economici, la cui operatività beneficia di ricadute positive soprattutto se le singole imprese decidono di lavorare in squadra.

Unirsi a sistema significa infatti perseguire con maggiore efficacia gli obiettivi, il cui raggiungimento potrebbe risultare particolarmente complesso, se non impossibile, operando in maniera individuale. Salendo di un gradino, l'essere parte di una rete vuol dire poi risultati migliori per il network nel suo complesso, che riesce ad accelerare se non addirittura a moltiplicare la performance del singolo, attraverso una progettazione condivisa, lo scambio di informazioni ed esperienze ma anche grazie alla realizzazione di sinergie con le iniziative e i progetti promosse da altri soggetti.

Ecco perché promuovere e sostenere azioni di networking tra imprese, enti, associazioni di categoria e istituzioni, mettendo a fattor comune le esperienze già esistenti, è sicuramente uno dei temi strategici sui quali l'ente camerale torinese focalizzerà la sua attenzione.

Un primo esempio è rappresentato dal Polo scientifico di Grugliasco incentrato sulle tecnologie legate all'agricoltura innovativa e sostenibile e all'industria di trasformazione di prodotti della terra. Il progetto prevede l'ampliamento degli attuali dipartimenti di Scienze Agrarie, Forestali Alimentari e Scienze Veterinarie a cui si affiancheranno i dipartimenti di Chimica, Scienze della Vita e Biologia dei Sistemi. L'obiettivo sarà quello di garantire un'azione coordinata per lo sviluppo in maniera moderna, efficiente e rispondente ai bisogni degli studenti, dei docenti e dei ricercatori e, contemporaneamente, di consentire una crescita culturale, economica e sociale del territorio anche mediante la realizzazione di servizi e infrastrutture utili ai fabbisogni dell'Ateneo ed al contesto territoriale metropolitano e regionale. La Camera di commercio di Torino, in particolare attraverso l'Azienda Speciale Laboratorio Chimico, collaborerà nei prossimi anni con i Dipartimenti presenti nel Polo Scientifico per tutte le attività di comune interesse nell'ottica di facilitare il trasferimento delle conoscenze al mondo produttivo e rendere evidenti

al mondo della ricerca le esigenze di innovazione da parte delle aziende, anche favorendo la partecipazione delle aziende stesse ai progetti europei.

Nel precedente quinquennio era stato avviato un progetto in collaborazione con il sistema universitario per la realizzazione di un laboratorio di realtà virtuale. Il piano di lavoro, che prevedeva la realizzazione presso i locali della ex Borsa Merci della Camera di commercio di Torino di un laboratorio di Ricerca delle scienze umane, sociali e umanistiche (le cosiddette HSSH Human Social Science and Humanities), per la trasformazione digitale delle imprese e dei mercati, ha recentemente subito una variazione non tanto nelle finalità quanto nella sua localizzazione, ora individuata presso il CIM 4.0, a Mirafiori. La Camera di commercio continuerà, nonostante la sede diversa, a supportare l'iniziativa visto il significativo contributo della stessa alle imprese del territorio che attraverso i servizi erogati potranno trarre beneficio per il proprio sviluppo tecnologico e quindi del proprio business.

Passando poi al sistema delle infrastrutture di trasporto e logistiche, nei prossimi anni l'ente si propone di consolidare il suo impegno a sostenere la realizzazione dei progetti finalizzati a sviluppare quella rete di opere indispensabili a rafforzare la nostra economia e a collegarla ai grandi assi strategici europei.

Ma sistema infrastrutturale significa anche reti tecnologiche e sviluppo della capacità innovativa del nostro territorio, tema di assoluta rilevanza strategica che verrà affrontato in una apposita linea strategica.

2.1.4 Sostegno alle imprese e all'imprenditorialità

In base agli ultimi dati sulla natalimortalità delle imprese, nel 2019 la Città metropolitana di Torino, vede scendere nuovamente la consistenza del tessuto imprenditoriale. Con 219.513 imprese registrate, rispetto ad inizio decennio, il territorio ha perso oltre 18 mila imprese.

Se si focalizza l'analisi sulle iscrizioni nel 2019, dopo un triennio in cui la natalità ha subito una diminuzione costante, le nuove aperture sono tornate a crescere, sebbene rimangano lontane dai valori del 2010.

In parallelo, si riscontra una sostanziale stabilità delle cessazioni considerate al netto di quelle d'ufficio: il tasso di crescita nel 2019 è risultato positivo (+0,17%), ma nettamente più contenuto rispetto alle dinamiche di inizio decennio, quando si attestava al +1,20%.

Inoltre il tasso di sopravvivenza medio (imprese iscritte nel 2016) risulta essere del 69,5%, in aumento se confrontato con quello del 2014 quando la stessa percentuale era pari al 66%.

Di fronte a un simile scenario risulta più che mai indispensabile un intervento a favore delle imprese e degli imprenditori di Torino e provincia. Verranno a tale proposito consolidati molti degli interventi già avviati in passato, a partire dal servizio a supporto e orientamento per gli aspiranti imprenditori così come le iniziative offerte dal programma europeo *Erasmus for young entrepreneurs*, e le attività a sostegno dell'imprenditoria femminile.



Visti i tassi medi di sopravvivenza, emerge chiaramente che il passaggio generazionale è, tra gli stadi evolutivi di un'impresa, uno di quelli che necessita di un'attenzione particolare.

Capita infatti, specie per le attività di dimensioni più ridotte, che nel momento in cui l'erede non intenda più proseguire l'attività di famiglia oppure o non si trovino nuove figure manageriali interessate a subentrare, occorra mettere in moto tutta una serie di azioni in modo che con il passaggio non venga pregiudicata la competitività dell'azienda se non addirittura la stessa sopravvivenza.

Occorrerà in questi casi facilitare il processo di trasferimento dell'impresa, tramite interventi di sensibilizzazione, formazione e consulenza ma anche attraverso la promozione di strumenti, per lo più digitali, che agevolino l'ingresso di risorse "esterne", oppure la cessione dell'attività a investitori specializzati o ad altra impresa.

Un'ulteriore riflessione, ricollegandosi al tema del passaggio generazionale, dev'essere svolta su quello che si può definire come deficit di vocazione imprenditoriale.

Se è vero che per "mettersi in proprio" è necessario affrontare un percorso articolato, molto spesso quando si affronta il tema dell'avvio di impresa, la descrizione degli aspetti positivi viene messa in ombra dalle difficoltà amministrative. Diventare imprenditori può essere invece un'ottima opportunità: basta saperla cogliere e affrontata nel modo corretto. Come spiega Steve Blank ai suoi studenti "non si diventa imprenditori per fare carriera, o per fare soldi, si diventa imprenditori per passione". Occorrerebbe perciò verificare la possibilità di dare una narrazione diversa a questa "avventura" e in quale misura poterla comunicare.

Con l'inizio della pandemia e le conseguenti difficoltà economiche vissute dal sistema economico territoriale la Camera di commercio di Torino ha inoltre implementato sul proprio sito internet una pagina specifica che riassume ed evidenziava tutte le iniziative a sostegno delle imprese attivate sia a livello locale sia a livello superiore. L'intenzione è di proseguire anche in futuro questa attività di orientamento affiancandola, grazie alla collaborazione con il Comitato Torino Finanza, ad azioni di approfondimento e formazione su nuove forme di finanziamento. In questo ambito è appena stato costituito il nuovo sportello informativo sul *crowdfunding* che mira oltre a formare le imprese su questo nuovo strumento anche ad accompagnarle nel percorso della campagna.

2.1.5 Promuovere l'ecosistema per l'imprenditorialità e gli investimenti ad impatto sociale

C'è una profonda trasformazione in corso, quasi una rivoluzione, nel modo di fare impresa e investimenti finanziari; una trasformazione dello stesso segno attraversa le politiche di welfare, le organizzazioni del terzo settore e in generale il sistema imprenditoriale. Alla convergenza di questi processi trasformativi c'è quello che molti definiscono *the impact imperative*: la volontà di agire intenzionalmente per produrre un impatto misurabile sulla società perseguendo insieme la sostenibilità economica e finanziaria delle iniziative.



In questa prospettiva il Comitato per l'imprenditorialità sociale lavorerà per candidare Torino ad essere un laboratorio per questa trasformazione e ad assumere un ruolo guida nel nuovo paradigma dell'*impact economy*, ovvero rendere Torino un luogo nel quale imprese e investitori a impatto sociale trovino le migliori condizioni possibili per operare e svilupparsi.

L'obiettivo ambizioso è quello di sostenere la competitività delle imprese sociali del territorio tramite interventi mirati alla creazione e alla promozione dell'ecosistema dell'imprenditorialità a impatto sociale attraverso servizi, competenze, strumenti finanziari, progetti innovativi, al fine di posizionarsi nella mappa globale degli investimenti a impatto sociale.

Le azioni attraverso le quali si concretizzerà l'impegno del Comitato per l'imprenditorialità sociale si possono sintetizzare in:

- costruire un ecosistema nel quale le imprese trovino le migliori condizioni possibili per sperimentare modelli di business e innovazione sostenibile, anticipando i cambiamenti in atto ed esplorando nuove forme di competitività
- attrarre sul territorio investimenti a impatto sociale
- sperimentare localmente nuove forme di welfare trasformativo
- esplorare un'opzione di politica industriale per la città, basata sulla contaminazione tra vocazione all'impatto sociale, tecnologia e nuovi strumenti finanziari
- costruire nuovi modelli di rigenerazione urbana basati sulla valorizzazione delle reti sociali e di forme strutturate di innovazione e imprenditorialità sociale

Il Comitato, nell'ambito della sua azione di coordinamento territoriale nata all'interno della piattaforma **Torino Social Impact**, ambisce a creare le migliori condizioni possibili per la nascita, la crescita e l'attrazione di imprese e investimenti a impatto sociale.

Torino Social Impact è una piattaforma aperta cui hanno aderito oltre ottanta tra imprese, istituzioni, operatori finanziari e soggetti del terzo settore sottoscrivendo un "memorandum of understanding" finalizzato a mettere a fattor comune idee, esperienze, progetti e risorse per catalizzare ed attrarre forme di imprenditorialità che, sfruttando le nuove opportunità tecnologiche, ambiscono a risolvere problemi sociali emergenti attraverso modelli di impresa economicamente sostenibili. In particolare, a partire dal 2021 si lavorerà sul posizionamento internazionale di Torino come capitale dell'*impact economy* con l'obiettivo di attrazione di investimenti a impatto sull'ecosistema locale.

2.1.6 Fondi europei: opportunità di sviluppo

I fondi europei sono uno strumento importante per supportare i territori.

A fronte dell'emergenza Covid, l'Europa ha messo a disposizione dei singoli Stati una mole ingente di risorse utili a sviluppare progetti che contribuiscano all'attuazione di una delle politiche settoriali dell'UE, oppure a finanziare il funzionamento di una organizzazione che persegue uno scopo di interesse generale europeo.

Il nostro Paese beneficerà fortemente degli stanziamenti previsti dal Recovery Fund: si tratta di una cifra pari a quasi 209 miliardi di euro la cui erogazione è

subordinata alla definizione da parte dell'Italia di un piano di riforme e investimenti, cosiddetto "Recovery Plan", per il periodo 2021-2023.

È stata più volte sottolineata la rilevanza strategica di questo fondo per la ripartenza del tessuto economico fortemente colpito dalla crisi sanitaria, ma è necessario che gli aiuti arrivino concretamente alle imprese. Per tale ragione la Camera di commercio nei prossimi mesi lavorerà, in sinergia con enti territoriali e istituzioni, per dare concretezza e facilitare l'arrivo delle risorse sul nostro territorio.

Più in generale nel prossimo quinquennio l'obiettivo di potenziare e accelerare la ricerca di fondi comunitari per interventi (diretti e indiretti) a favore del territorio, anche in collaborazione con le Associazioni di categoria e con altri soggetti esterni, pubblici e privati, costituirà uno degli impegni a cui l'ente camerale torinese dedicherà particolare attenzione.

2.2 Internazionalizzazione

Come anticipato nelle pagine precedenti, nonostante nei mesi estivi gli scambi internazionali abbiano manifestato segnali di ripresa, il recente riacutizzarsi della pandemia sta cambiando radicalmente lo scenario con il quale le imprese torinesi ogni giorno si confrontano.

Sulla base di tali premesse, la programmazione del prossimo quinquennio affiancherà alle attività avviate in coerenza con il precedente Piano Strategico anche grazie alle risorse derivanti dall'incremento del 20% del Diritto Annuale, una nuova proposta progettuale per assicurare un accompagnamento permanente alle PMI che intendono esportare o che già lo fanno.

Nel quadro più generale degli interventi sarà decisivo **preparare le aziende** a cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali e ad affrontare adeguatamente la forte concorrenza che caratterizzerà il periodo post-Covid, ma altrettanto urgente sarà **potenziare la spinta all'internazionalizzazione** del territorio nel rispetto della legge e, compatibilmente con le risorse disponibili, ampliare i progetti di successo su nuovi mercati.

Nell'ambito delle scelte strategiche dell'ente, riveste infatti un ruolo centrale la ricognizione dei progetti avviati in passato e la loro classificazione in chiave di rilancio. Molte sono infatti le esperienze positive che si ritiene di dover consolidare, magari riformulandole in contesti diversi, **per offrire alle imprese nuove possibilità di business**. Uno degli esempi virtuosi in questo senso è costituito da Easy export, un progetto gestito in partnership con Unioncamere e Co. Mark Spa e rivolto alle aziende che necessitano di un supporto per l'export.

La strategia complessiva a supporto dell'internazionalizzazione prevederà **un'attività a 360 gradi**, con progetti a favore delle imprese che già operano con l'estero così come con azioni a supporto di coloro che si affacciano per la prima volta sui mercati internazionali. Attraverso la progettazione di strumenti per l'orientamento e la formazione, verranno inoltre considerate le esigenze di chi intende rafforzare la propria presenza su mercati più tradizionali o comunque noti ma anche la possibilità di accompagnare le aziende nel percorso di analisi e intervento in Paesi o aree geografiche potenzialmente interessanti.

In via generale si possono individuare due grandi filoni di azione attraverso cui l'ente si impegnerà a massimizzare le opportunità di crescita internazionale delle PMI più produttive, innovative e chiaramente *export oriented*. Innanzi tutto verranno rafforzati tutti quei servizi di "di base", cioè offerti nell'ambito delle funzioni istituzionali ancorché (il più possibile) personalizzati ma verranno allo stesso modo promossi quegli interventi integrabili con le attività di tutto il sistema per la promozione dei rapporti economici e commerciali italiani con l'estero, tenendo in considerazione anche le numerose e diversificate opportunità offerte dai programmi dell'Unione Europea.

E in questo senso, proprio le limitazioni poste dal legislatore agli interventi del sistema camerale a favore dell'internazionalizzazione, hanno favorito negli ultimi anni il consolidarsi di numerose **collaborazioni con le diverse istituzioni** che già operano in questo ambito (MISE, MAECI, ICE-Agenzia, Gruppo Cassa Depositi e Prestiti, Regioni). Oltre che con i soggetti sopra ricordati, l'ente camerale torinese, proseguirà nel quinquennio di riferimento anche il percorso avviato in passato con il Centro estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte (Ceip), attivando nuovi

forme di intervento nell'ambito del processo di revisione della governance e di progettazione condivisa con gli altri soci.

Oltre a interagire con gli enti e gli organismi specializzati in internazionalizzazione, l'ente lavorerà per accrescere la collaborazione con le associazioni di categoria e attivare nuove forme di partnership con gli altri attori presenti sul territorio, come ad esempio gli istituti bancari. L'azione sinergica avrà non solo l'obiettivo di incrementare le opportunità per le imprese ma anche di migliorare l'efficacia comunicativa delle iniziative e facilitare gli utenti a identificare i referenti dei singoli progetti. All'interno di questo disegno si procederà inoltre a verificare la possibilità di offrire **supporto commerciale specializzato** a piccole aggregazioni di imprese individuate in base a specifiche caratteristiche produttive o ad altri fattori legati all'internazionalizzazione.

E se in tema di internazionalizzazione, la riforma del sistema camerale ha tracciato nettamente i confini degli interventi che è possibile realizzare, la stessa rigidità non può essere l'elemento che contraddistingue la programmazione dell'ente camerale torinese all'interno dell'attuale scenario economico, sociale e politico.

Disposizioni normative, lockdown parziali o totali dei territori, quotidiano come continuum in costante evoluzione, sono tutti fattori che **dovranno essere colti come un'opportunità** per rivedere in chiave diversa e più digitale l'accompagnamento delle imprese all'estero. Mai come in questo momento, con gli spostamenti di cose e persone fortemente contingentati, "vecchie" formule di intervento all'internazionalizzazione risultano inaccessibili; l'obiettivo è quello di formulare strategie alternative attraverso cui raggiungere target e mercati diversi coinvolgendo, grazie anche al digitale, anche quelle realtà che diversamente non arriverebbero a Torino.

Per riuscire a coinvolgere tutte quelle imprese la cui attività non può essere chiaramente classificata in nessuno dei settori "tipo", verrà posta particolare attenzione alla revisione strutturale dei progetti, abbandonando la classificazione di filiera più tradizionale e valorizzando maggiormente una logica verticale o complementare, la fruizione di servizi personalizzati, l'analisi preliminare dei bisogni e dei punti di forza delle aziende aderenti, la possibilità di individuare partner commerciali o produttivi all'estero.

Nell'ambito della suddetta **proposta multisettoriale**, i progetti toccheranno i più diversi ambiti e paesi. Proseguiranno sicuramente quelle iniziative legate a settori da sempre caratterizzanti per il nostro territorio come quello industriale, del food e dell'agroalimentare in genere, ma verranno valorizzate anche quelle filiere, eccellenze del nostro territorio, in passato non adeguatamente valorizzate. Si punterà pertanto alla valorizzazione del rapporto tra export e turismo, tra crescita digitale e capacità di promozione, tra radicamento territoriale ed esportazione di cultura, stile e idee. Alla "presenza fisica" è previsto il supporto digitale attraverso il ricorso a un'ampia gamma di strumenti quali siti specializzati, forum e community, social media. Verranno allo stesso modo coinvolti quei paesi che da sempre rappresentano i principali partner commerciali per il nostro territorio, in particolare Europa e Nord America, ma anche tutti quei mercati che negli ultimi anni hanno evidenziato una crescente apertura alle merci torinesi.

Più nel dettaglio, grazie all'ingente disponibilità di dati, informazioni e networking e forte delle competenze e delle professionalità interne che negli anni ha saputo valorizzare, la Camera di commercio di Torino nei prossimi anni potrà assicurare a coloro che intendono confrontarsi con i mercati esteri una serie di prestazioni ad altro valore aggiunto. Infatti, partendo proprio dalle molteplici basi dati a sua

disposizione (Registro Imprese in primis ma anche ad esempio, l'Osservatorio Observer) e dopo un'adeguata rielaborazione degli stessi, l'ente sarà in grado di garantire una mappatura dei territori, evidenziandone peculiarità ed esigenze, utili a ragionare in termini di attrattività e a confezionare inventi "su misura".

L'ente camerale torinese continuerà a puntare su **formazione e informazione**, ad esempio attraverso lo Sportello Worldpass, come fasi propedeutiche all'export delle imprese. In particolare dovranno essere sviluppati tutti quei progetti finalizzati a:

- accrescere la cultura all'export e iniziative di mentorship, puntando maggiormente su un approccio più metodologico e rivolto ai progetti paese rispetto al passato
- proporre casi virtuosi di PMI (case history formative)
- innovare le attività formative puntando su webinar e workshop con possibilità di intervenire in modo diretto

All'attività di sportello più ordinaria, si affiancherà una **sistematica mappatura dei quesiti** che le imprese quotidianamente pongono al Settore estero, attraverso la quale sarà possibile rilevare gli interrogativi più frequenti o significativi ai quali rispondere anche attraverso la realizzazione di video tutorial.

Il passo successivo assicurerà alle imprese un'offerta integrata di servizi operativi su una serie di ambiti che vanno dal posizionamento e dalla promozione commerciale (sia "fisica" che "virtuale"), ad azioni mirate di assistenza, per contribuire ad ampliare e diversificare i mercati di sbocco e a rafforzare la competitività dei sistemi produttivi territoriali.

In tale contesto sarà fondamentale prevedere il coinvolgimento delle imprese in una logica di tipo *push*, effettuando cioè un'azione costante e diretta su specifici target di imprese, da informare puntualmente sui servizi e sulle iniziative promosse. Sempre a tal fine, verranno sviluppate azioni coordinate con il progetto PID - Punto Impresa Digitale, in particolare per quanto attiene alle azioni di tipo push e per gli assessment a carattere tecnologico con chiara finalità di espansione sui mercati esteri.

Il sostegno all'internalizzazione delle imprese torinese, compatibilmente con l'evolversi dell'emergenza sanitaria, passerà anche attraverso il **supporto finanziario e organizzativo** di eventi B2B, e nella partecipazione ad eventi internazionali. Una delle prossime scadenze vedrà infatti la Camera di commercio di Torino presente al World Chamber Congress a Dubai, previsto per l'ottobre 2021 assieme a tutte quelle imprese interessate ad operare con il mercato islamico, il cui valore nel 2019 ammontava a 2,2 trilioni di dollari, e che costituisce un bacino d'affari in grande espansione anche se soggetto a regole e paletti rigorosi.

Naturalmente gli eventi con finalità commerciale all'estero, saranno accompagnati da una serie di servizi di supporto, grazie ai quali le imprese avranno a disposizione studi di fattibilità inerenti a specifici mercati di sbocco così come follow-up per la finalizzazione dei contatti di affari; l'ente camerale si occuperà inoltre della ricerca di clienti o partner per stipulare contratti commerciali e accordi di collaborazione, di organizzare incontri d'affari in loco (B2B, "matching", workshop, ecc.) e anche dell'assistenza legata all'estero nel senso più ampio del termine.

Infine al fine anche di stimolare una domanda di servizi più consapevole e quindi di tipo integrato (che va dall'analisi del corretto posizionamento commerciale alle azioni di assistenza diretta all'estero), è prevista l'**erogazione di voucher** attraverso specifici avvisi a livello territoriale, indirizzati a singole imprese o a gruppi di imprese, per lo più in una logica di filiera.

L'erogazione di contributi a fondo perduto si concretizzerà in percorsi di rafforzamento della presenza all'estero (ad esempio potenziamento degli strumenti promozionali e di marketing in lingua straniera, protezione del marchio dell'impresa all'estero, ottenimento delle certificazioni di prodotto necessarie all'esportazione, attività formative a carattere specialistico, realizzazione di vetrine digitali in lingua estera, incontri personalizzati con operatori dei Paesi esteri target).

LINEA 3 – VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO

3.1 Turismo, commercio, cultura

3.1.1 Lo scenario

In base agli ultimi dati presentati dall'Osservatorio turistico regionale, nel 2019 il Piemonte ha registrato un +1,82% in termini di arrivi rispetto al 2018. In termini assoluti l'ATL Turismo Torino e Provincia e in particolare Torino con quasi 1,4 milioni di arrivi, si conferma il territorio più attrattivo all'interno della nostra regione, specie per quello che riguarda la componente straniera, in linea con quanto registra in Europa l'Organizzazione Mondiale del Turismo.

Ciò significa che il turismo unitamente al settore legato alle "eccellenze", intese nel senso più ampio del termine, continuano a rappresentare delle leve strategiche su cui puntare lo sviluppo del nostro territorio.

Questa tendenza positiva, il cui inizio si può far coincidere con le Olimpiadi invernali del 2006, ha subito una brusca frenata nei primi mesi del 2020, a seguito della crisi sanitaria Covid-19 e delle politiche messe in atto a livello nazionale per contrastare la pandemia. Gli spostamenti di fatto azzerati hanno congelato le attività dell'intera filiera turistica, che ha fatto registrare i primi deboli segnali di ripresa soltanto a giugno inoltrato, a seguito della riapertura dei confini regionali ed europei.

Al momento si stima per il primo semestre dell'anno, una perdita tra il 60 e il 70% dei flussi turistici. Dal punto di vista dell'impatto economico le previsioni indicano che il periodo di difficoltà non è ancora concluso e per ritornare ai valori del 2019 bisognerà arrivare al 2023.

Le principali criticità sottolineate dagli operatori sono legate all'incertezza sulle decisioni governative e a una più generale cancellazione delle prenotazioni, ma fortunatamente si intravedano per i prossimi mesi alcuni segnali positivi, che fanno sperare a un ritorno alla "normalità", trainata dalla componente italiana e dall'offerta enogastronomica di qualità.

3.1.2 Ripristinare la normalità

Sicuramente accettare e superare i momenti di difficoltà, ma soprattutto saperli trasformare in opportunità di crescita, può essere la discriminante tra avere o non avere successo.

In primo luogo sarà decisivo monitorare l'evolversi della situazione nel corso del 2020, in modo da verificare l'effettiva ripresa dei diversi settori e valutare quali strategie di breve e medio-lungo termine adottare, anche in relazione alle effettive conseguenze della pandemia.

Sarà di vitale importanza riuscire a lavorare per recuperare le posizioni perdute consolidando i flussi turistici e congressuali verso Torino e la sua provincia, rilanciando tutti quei settori che compongono il brand Torino, e, attraverso questo, i prodotti turistici e le eccellenze del nostro territorio.

Affrontare le conseguenze dell'emergenza sanitaria, peraltro non ancora conclusa, implicherà saper gestire con attenzione e determinazione un contesto economico e sociale profondamente mutato. E in questo preciso momento significa anche riuscire a comunicare che visitare il nostro territorio è sicuro. Occorrerà inoltre dedicare sempre maggior attenzione ai bisogni dei fruitori e dei turisti che si aspettano di trovare standard di accoglienza e di tutela della salute adeguati.

Partendo da questa premessa l'Università di Torino, con il sostegno della Camera di commercio di Torino, ha già affrontato il problema realizzando un progetto denominato Covidless Approach & Trust. Si tratta di un primo strumento di analisi e sviluppo, pensato per promuovere il turismo di prossimità, salvaguardando la sostenibilità del territorio sia dal punto di vista ambientale sia dal punto di vista della sicurezza sanitaria.



In questo quadro si inserisce l'accordo, promosso dalla Prefettura e Ministero dell'Interno, che riguarda la sicurezza integrata e lo sviluppo economico della città di Torino. La progettualità prevede il coinvolgimento delle istituzioni locali tra cui la Camera di commercio di Torino e l'impegno a investire su progetti inerenti la sicurezza, la videosorveglianza oltre all'istituzione del distretto turistico con semplificazioni burocratiche e facilitazioni nell'accesso al credito in vista di futuri eventi di rilievo internazionale.

3.1.3 Agire in continuità con il passato assecondando i cambiamenti

Descrivere il nostro territorio significa aprire un libro contenente molteplici capitoli. Anche se ci si limita alla lettura delle pagine che riguardano il turismo, la cultura, l'enogastronomia e i prodotti di eccellenza, il panorama che ci troviamo di fronte è davvero ampio.

A partire da Torino, città multietnica, ricca di musei, strutture ricettive e convegnistiche di eccellenza. Le strade, i parchi e i fiumi che l'attraversano significano già di per se esperienza, così come le botteghe e i prodotti tipici locali. E a pochi chilometri dal centro storico, la collina, la montagna e il lago, sono in grado di offrire al turista ampi spazi per soggiorni nella natura o per praticare attività all'aria aperta.



Per quanto riguarda le attività di valorizzazione del territorio nonché di sviluppo e promozione del turismo, del commercio e della cultura contenuti nel precedente Piano Strategico continuano ad essere fondamentalmente validi.

E' vero però, parlando di turismo, che lo scenario così come il profilo di chi frequenta la nostra città e la nostra provincia sono cambiati.

Sullo scenario e sulle criticità legate all'emergenza sanitaria già si è scritto. Per quanto riguarda invece il profilo occorre in primo luogo distinguere tra il turista "leisure", da chi viaggia per affari e chi per fini scolastici.

Il turista "leisure" è molto diverso dalle altre due categorie perché il viaggio è organizzato per piacere personale e finalizzato ad acquisire esperienze (culturali, sportive, enogastronomiche); sotto questo punto di vista Torino e la sua provincia hanno diversi asset da spendere.

I turisti business e gli studenti "fuori sede", nel loro tempo libero hanno invece tempi e bisogni decisamente diversi da soddisfare, ma entrambe le categorie in

aggiunta al giro d'affari generato in modo diretto, potranno diventare loro stessi ambasciatori delle nostre eccellenze e delle emozioni che il nostro territorio è stato in grado di trasmettere.

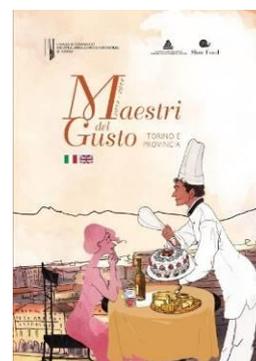
Che appartengano poi alla prima, alla seconda o alla terza categoria, oggi le persone che decidono di viaggiare sono molto più digitali, utilizzano cioè molto di più internet per ricercare informazioni, prenotare il viaggio ma anche per condividere esperienze e scrivere recensioni.

Alla luce di questi cambiamenti, l'ente camerale torinese dovrà individuare e supportare quei progetti turistici o comunque di forte richiamo per il nostro territorio in termini presenze o flussi economici, soprattutto ad alta caratterizzazione digitale, che permettano agli operatori del settore di riposizionarsi sul mercato ed essere più competitivi.

Esiste anche un turismo scolastico la cui fotografia è al momento decisamente negativa. Una perdita non solo economica ma anche sociale e culturale che nel prossimo futuro potrà essere rivista riformulando l'offerta alla luce delle esigenze dettate soprattutto dai nuovi parametri di sicurezza sanitaria. È indubbio infatti che verranno prescelte, oltre alle mete più vicine, le destinazioni e i prodotti percepiti come sicure e affidabili (ad esempio parchi naturalistici ed escursioni in montagna), ma anche situazioni più raccolte come i musei "minori", in cui la visita è sicuramente vissuta con maggiore tranquillità.

In questo contesto si inserisce l'aspetto della multimedialità, cresciuta in modo particolare nelle settimane di lockdown, in cui i viaggi e le viste virtuali di musei e luoghi storici si sono moltiplicati. La Camera di commercio di Torino avrà perciò tra gli obiettivi quello di supportare quei progetti che prevedono esperienze virtuali, non solo all'interno di luoghi chiusi, organizzati da enti di ricerca, musei o da altre realtà, che offrano occasioni di visita non tradizionali.

Arriviamo poi al capitolo food, che rappresenta uno tra i maggiori asset strategici del nostro territorio. Le eccellenze enogastronomiche trovano una valida rappresentazione all'interno dei Maestri del Gusto, un progetto nato nel 2002 grazie alla collaborazione tra Camera di commercio di Torino, il suo Laboratorio Chimico e Slow Food, che si è sviluppato fino ai giorni nostri portando a 209 gli ambasciatori del cibo "buono, pulito e giusto" dai 50 della prima edizione.



Ma quello dei Maestri è solo uno tanti progetti legati ai prodotti della tradizione agroalimentare qualificata che, in continuità con il passato, verranno portati avanti grazie all'incremento del diritto annuale in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 18 comma 10 della legge 580/93. In particolare nell'ambito delle attività realizzabili con l'incremento del Diritto Annuale del 20% nei prossimi anni proseguirà la progettualità condivisa con la Regione Piemonte, finalizzata ad inquadrare le azioni promozionali in una cornice di valorizzazione nazionale.

Anche il design rappresenta un asset importante per lo sviluppo economico del nostro territorio. Nel dicembre 2014 la Città di Torino è stata insignita del titolo di Creative City UNESCO per il design, unica città italiana all'interno di questa categoria. Forte di questo riconoscimento, nei prossimi anni occorrerà proseguire a promuovere il sistema creativo, produttivo e imprenditoriale della filiera del design torinese con attenzione alle nuove esperienze di innovazione e del digitale a livello

nazionale e internazionale, così come la crescita di tutti quei progetti che ridisegnano la città, soprattutto in chiave sostenibile e accessibile.

Design e architettura sono inoltre legate a doppio filo da quello che è stato il tratto distintivo della recente storia economica di Torino e provincia: la sua vocazione industriale, la cui memoria può essere preservata e valorizzata, per un pubblico non solo locale, attraverso percorsi turistici adeguati. C'è un particolare fermento internazionale attorno ai flussi turistici legati all'archeologia industriale e ai marchi che hanno fatto la storia, che il nostro territorio dovrebbe riuscire a valorizzare maggiormente, mettendo a sistema le strutture museali, gli archivi storici aziendali e i siti produttivi attivi e dismessi. La Camera di commercio di Torino supporterà sicuramente l'evoluzione del turismo industriale, incoraggiando le sinergie e valorizzando le progettualità ad alto contenuto tecnologico, anche alla luce di confronti con casi di successo sperimentati in altri Paesi.

In occasione del ventennale dell'apertura del Museo e della nascita di Film Commission, non si possono poi non richiamare l'offerta culturale e il cinema, che nel nostro territorio hanno radici profonde. La Camera di commercio da anni ha supportato questi settori che coinvolgono talenti e professionalità e che attraverso la loro attività contribuiscono a diffondere l'immagine di Torino e del Piemonte nel mondo, rafforzandone la forza attrattiva e la competitività internazionale.

In questo scenario si affaccia infine il turismo sportivo, che unitamente al suo indotto occupa un capitolo a se, all'interno del libro sulle attività del torinese. Si tratta di un segmento di domanda turistica, che ogni anno sta incrementando i propri numeri e presenta un'interessante capacità di spesa. L'offerta torinese in tema di outdoor è decisamente più ampia rispetto ad altri competitor, italiani e non, ed è tutta praticabile all'interno di un'area compresa in un raggio di 50 chilometri dal capoluogo. Inoltre si tratta di un settore che per le sue caratteristiche si colloca nella cerchia più ampia del turismo esperienziale di cui in cui in precedenza si è accennato e che grazie alle sue caratteristiche "intrinseche" e alle capacità organizzative, è riuscito negli anni ad ospitare eventi in grado di valorizzare l'immagine del nostro territorio (Atp finals, campionati europei di baseball, ...). Collegare perciò le diverse variabili (eventi, strutture ricettive, servizi infrastrutturali), all'interno di un modello sistemico deve essere la direzione in cui l'ente camerale dovrà muoversi nei prossimi cinque anni. Fine ultimo è quello della collaborazione con gli altri stakeholder per costruire un modello di marketing integrato che, grazie anche all'ausilio di strumenti digitali, consolidi le posizioni acquisite dal nostro territorio, inteso come distretto sportivo di rilevanza internazionale, in termini di attrattività e riconoscibilità.

3.1.4 Agire in sinergia

Tema ricorrente di questo Piano Strategico è quello della sinergia con gli attori, istituzionali e non, presenti sul territorio. Per questo motivo occorrerà ripensare al progetto, già rappresentato nel precedente documento programmatico, di istituire una "cabina di regia", che riunisca attorno ad uno stesso tavolo associazioni di categoria e stakeholder con l'obiettivo di lavorare a un piano di marketing territoriale condiviso e capace di raccogliere le sfide e i cambiamenti che i mercati e l'attuale situazione ci stanno ponendo di fronte.

Ma al tavolo politico-organizzativo sarà necessario affiancare una struttura più operativa, alimentata da tutti coloro che lavorano e conoscono il settore e che per tale ragione possono riuscire a dar forma alle strategie di marketing territoriale.

Ancora una volta l'ente camerale torinese, proprio in considerazione del ruolo economico e istituzionale che ricopre sul territorio, dovrà promuovere e coordinare il lavoro di questa rete degli operatori mettendo a disposizione, laddove possibile, tutti gli strumenti necessari a promuovere la nascita e lo sviluppo di un sistema integrato del turismo.

Creare una nuova strategia territoriale significa anche creare alleanze con territori, anche a livello di macroregione e transfrontaliera, in una logica di confronto, di rete e di valorizzazione dagli asset di successo comuni ma anche solo per promuovere singole iniziative e progetti di valorizzazione del patrimonio culturale, artistico, paesaggistico, enogastronomico o sportivo.

LINEA 4 – ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

4.1 La formazione e le competenze

4.1.1 Contesto di riferimento

La conoscenza è un fattore fondamentale per la crescita economica e sociale di un Paese.

Fanalino di coda in termini di sapere e formazione, l'Italia ha pagato a duro prezzo la concorrenza dei paesi più avanzati o comunque di quelli che hanno puntato al rilancio economico e produttivo attraverso l'apprendimento.

Nelle settimane di chiusura delle aule scolastiche, grazie ai paesi che hanno monitorato il fenomeno, si è potuta verificare una caduta dei tassi di apprendimento in media del 20% a livello mondiale; in Italia le stime più attendibili parlano di circa 1 milione di studenti che non ha ricevuto una formazione paragonabile a quella della precedente generazione. Una perdita in termini di capitale umano dovuta a carenze di strumenti informatici e di connessione, che ha colpito soprattutto i giovani componenti delle famiglie meno agiate.

Se questi ultimi dati fossero confermati, il nostro Paese si troverebbe di fronte a un rischio sociale devastante, in termini di occasioni di lavoro perse ma soprattutto di benessere generale e di diseguaglianza sociale, che occorrerebbe affrontare quanto prima.

L'Italia presentava già prima della pandemia, livelli di scolarizzazione tra i più bassi dell'Unione europea, purtroppo anche con riferimento alle classi d'età più giovani e nonostante negli anni la diffusione dell'istruzione sia considerevolmente cresciuta. In base all'ultimo rapporto dell'Istat, nel 2019, nell'Ue27 (senza il Regno Unito), il 78,4% degli adulti tra i 25 e i 64 anni possedeva almeno un diploma secondario superiore mentre in Italia l'incidenza era del 62,1%, di oltre 16 punti inferiore.

Il nostro Paese si posiziona agli ultimi posti anche nel rapporto tra istruzione scolastica e fabbisogni delle imprese ma riusciamo a far registrare un ulteriore dato allarmante: il 50% circa della popolazione è analfabeta di ritorno o funzionale. Inoltre il 30% degli studenti che conseguono il diploma di maturità ha livelli di competenze e comprensione molto semplici, paragonabili a quelli di un bambino di quinta elementare.

Di fronte a questi dati preoccupanti sono necessarie azioni e scelte immediate da parte degli operatori e delle politiche, che la Camera di commercio può sicuramente favorire.

4.1.2 Scenario futuro

All'interno della strategia di Lisbona nel 2000 e poi nel nuovo programma "Europe 2020", uno dei punti ai quali la Commissione Europea attribuisce ripetutamente particolare enfasi è l'istruzione. La natura ambiziosa di Europa 2020 presuppone inoltre una stretta collaborazione tra gli Stati per raggiungere i traguardi prefissati in termini di abbandono scolastico



e tassi di scolarizzazione. Ecco che allora, anche dal confronto con il funzionamento dei diversi sistemi scolastici e formativi internazionali potranno derivare nuovi spunti di riflessione e elementi di valutazione degli effetti delle politiche educative da adottare con più efficacia.

Sicuramente non si potrà prescindere dai valori e dalle prospettive richiamate nel precedente Piano Strategico della Camera di commercio di Torino. Ma occorrerà anche rivolgere lo sguardo oltre l'orizzonte che il Covid e le nuove tecnologie hanno reso più raggiungibile. Inoltre nella precedente programmazione, è stata data all'ente la possibilità di utilizzare l'incremento del Diritto Annuale, per svolgere un importante ruolo di cerniera tra mondo della scuola e mondo del lavoro tramite interventi contributivi (soprattutto voucher) e supporto (diretto e indiretto), a progetti formativi anche in compartecipazione con enti e Associazioni di categoria.

Recuperare il mismatch tra la domanda e offerta è sicuramente la naturale conseguenza delle politiche che l'ente potrà attuare nei prossimi anni, mettendo a frutto e sviluppando le esperienze più significative del passato. Per ottenere questi risultati sarà innanzi tutto necessario ampliare quanto più possibile l'area intervento rispetto alla progettualità passata, aumentando il tasso di contaminazione dei progetti avviati con successo. Un'importante suggestione in tal senso è costituita dal **tutor territoriale e di filiera** in sostituzione della più tradizionale figura aziendale, che meglio risponderebbe alle richieste formative interne così come alla sincrona capacità di superare i limiti non solo economici delle nostre PMI.

Fondamentale sarà poi soffermarsi a riflettere sul modello di scuola che è necessario sviluppare e quali scelte siano importanti e decisive per il futuro del nostro Paese. Il percorso da compiere richiede scelte visionarie dalle quali dipende la tenuta stessa di tutto il tessuto produttivo del paese. Il progetto attraverso cui dar vita alle attività progettuali per il prossimo triennio deve necessariamente focalizzarsi sull'orientamento come processo continuo e articolato, e ruoterebbe attraverso il cardine di un'Alleanza scuola lavoro per l'Orientamento. Il primo atto capace di dare concretezza al progetto passerebbe attraverso l'istituzione della cosiddetta "bottega dell'orientamento", un luogo dove gli adulti di domani potranno dare un contributo soggettivo e personale e nel contempo acquisire informazioni e consapevolezza sulle diverse opportunità lavorative che il futuro potrà loro offrire. La bottega, intesa come spazio fisico e virtuale di condivisione di idee ed esperienze, dovrà essere caratterizzato da:

- "reparti" verticalizzati su specifici mestieri-settori produttivi dove far incontrare mondo della scuola e mondo del lavoro, anche attraverso workshop il più possibile esperienziali e ispirazionali
- un "magazzino" da cui attingere informazioni per dotarsi degli "strumenti di lavoro" più idonei (assessment x hard e soft skill, mappa delle competenze, ...).

Le linee di intervento, che dovranno avere l'orientamento come filo conduttore possono essere ricondotte alle seguenti macro categorie:

- azioni sull'insegnamento
- Formare diversamente le persone
- Rilanciare la cultura dell'imprenditorialità

Partendo dal presupposto che la qualità dell'apprendimento dipende da qualità degli insegnanti, come primo passaggio è necessario promuovere un cambiamento profondo nel modello didattico, tenendo presente che in Italia il potenziale umano

su cui investire all'interno della scuola esiste e può rappresentare l'elemento chiave nella propagazione degli stimoli e quindi nel raggiungimento dei risultati desiderati. Sarà pertanto fondamentale supportare i progetti indirizzati a sviluppare la professionalità dei docenti del futuro. Solo attraverso l'acquisizione di quelle competenze utili ad orientare e a gestire la crescita della persona si potranno aiutare le nuove generazioni a fare scelte consapevoli.

Supportare inoltre la nascita di percorsi che portino il corpo docente alla scoperta del tessuto produttivo del nostro territorio è un ulteriore stimolo che l'ente camerale dovrà cogliere per riuscire ad avvicinare la scuola al mondo del lavoro e potenziare i canali comunicativi tra i due mondi.

Si tratta infatti di realtà interconnesse e influenzate direttamente e indirettamente da molteplici fattori, in primo luogo dall'innovazione tecnologica. Come emerge sempre più spesso nei diversi ambiti della nostra vita, la tecnologia, velocizzando i cambiamenti, sta modificando profondamente il modo di produrre. E la conoscenza, come diretta conseguenza di queste trasformazioni, risulta ogni giorno più precaria e tale da spingere necessariamente le nuove generazioni a rigenerare continuamente il proprio sapere in modo da renderlo il più ampio e multidisciplinare possibile.

Se inoltre è vero che la trasformazione della scuola dipende ed è strettamente collegata alla trasformazione del mondo produttivo, è altrettanto vero che oltre a stabilire un collegamento stretto con il mondo del lavoro è fondamentale saper formare le persone, fornendo competenze ma soprattutto trasmettendo valori e consapevolezza delle proprie capacità.

A tale proposito, grazie a un protocollo interistituzionale per l'Alternanza Scuola Lavoro e per l'Orientamento, nelle annualità passate l'ente camerale ha partecipato attivamente a un tavolo di lavoro che riunisce l'USR, enti pubblici e il sistema imprenditoriale e che nella sua fase iniziale si è concentrato principalmente sul tema della sicurezza per poi affrontare in un secondo momento temi come l'assessment o le soft skill. Nel prossimo quinquennio l'attività potrebbe ulteriormente ampliarsi, immaginando una progettualità più articolata e incentrata su un confronto continuativo tra il mondo imprenditoriale e il sistema scolastico e incentrata maggiormente su attitudini e aspirazioni delle persone, più che sulle competenze tecniche. Rendere disponibili ambienti appositamente studiati dove conoscere ad esempio le proprie aspirazioni, oppure le reazioni in situazioni di stress oppure ancora sperimentare concretamente e in sicurezza i diversi comportamenti, potrà essere uno dei driver di successo per il nostro territorio.

L'ultima linea di intervento vedrà l'ente camerale impegnato nel rilanciare la cultura dell'imprenditorialità. Ancora una volta si tratta di supportare quelle iniziative che si collocano all'interno della strategia europea per l'occupazione e di quello che da sempre risulta uno dei pilastri di intervento dell'ente camerale attraverso i servizi rivolti alle nuove imprese. In particolare però, in questa nuova fase di programmazione, si tratta di stimolare nelle giovani generazioni il senso di autoimprenditorialità, come elemento in grado di contribuire alla dinamica di sviluppo dell'individuo e del tessuto economico complessivo.

LINEA 5 – L'IMPRESA DIGITALE

5.1 Digitalizzazione e impresa 4.0

Le nuove tecnologie hanno influito in ogni processo che caratterizza la nostra vita sociale ed economica, modificandolo in modo considerevole.

Il tema della digitalizzazione è così attuale e determinante per lo sviluppo del nostro Paese, che il Governo italiano ha rinnovato il Piano Nazionale "Impresa 4.0" e ha lanciato il piano "Transizione 4.0", con una maggiore attenzione all'innovazione, agli investimenti verdi e alla partecipazione delle piccole e medie imprese. Inoltre nel marzo 2020 il governo ha varato il Fondo Nazionale Innovazione, che ha una dotazione finanziaria di partenza di 1 miliardo di EUR e opera sulla base di metodologie di Venture Capital per sostenere gli investimenti nelle imprese innovative.

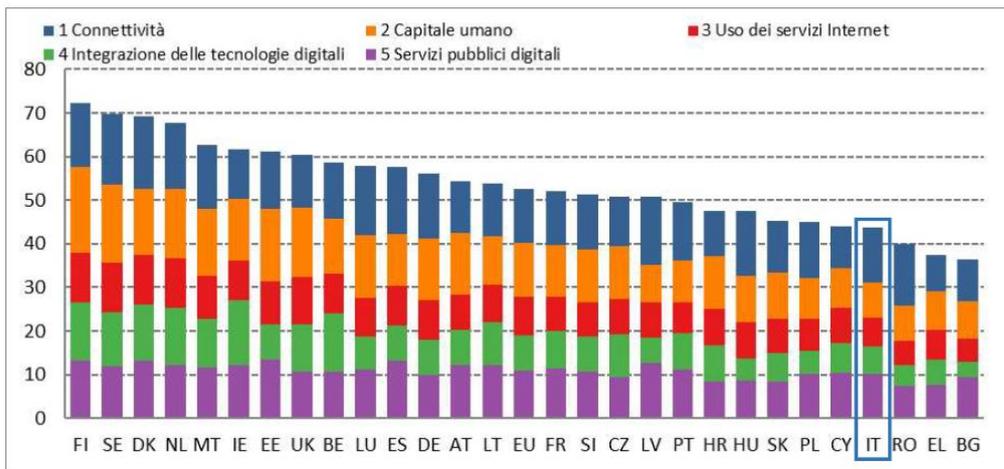
In particolare poi, la pandemia sembra aver avviato persone e imprese alla vera digitalizzazione. Affinché la vocazione di Torino come distretto digitale risulti utile e competitiva, è necessario che le imprese che operano in digitale o che adottano soluzioni produttive fortemente orientate al digitale, trovino nella nostra provincia l'humus favorevole al loro sviluppo. Tale ricchezza è il risultato combinato di diversi fattori: un sistema universitario e scolastico di alto livello, infrastrutture e reti digitali adeguate e una governance politica a supporto dell'innovazione.

Ma quanto ha pesato la pandemia sul mondo imprenditoriale nell'utilizzare gli strumenti digitali? Il Covid-19 ha sicuramente messo in luce quanto le risorse informatiche siano diventate vitali per la nostra economia e come i dati, le reti, le infrastrutture e le competenze digitali siano la base di ogni azione del nostro quotidiano. Sono questi gli elementi che hanno reso possibile il velocizzarsi della ricerca scientifica e farmaceutica così come la prosecuzione di tutte quelle attività, lavorative e non, che altrimenti si sarebbero dovute fermare.

Quanto al futuro, se si prendono come riferimento gli indicatori con cui la Commissione Europea monitora il grado di digitalizzazione dei Paesi membri, risulta evidente come l'Italia si collochi in buona posizione sul fronte del 5G ma fortemente arretrata, anche se i dati sono in miglioramento, in termini di diffusione delle reti ad altissima capacità (VHCN).

I risultati non sono soddisfacenti neanche con riferimento alle conseguiti sono limitati per quanto riguarda le competenze digitali che si riflettono in modo negativo anche sulla digitalizzazione delle imprese e sull'utilizzo dei servizi pubblici digitali.

Indice di digitalizzazione dell'economia e della società, anno 2020



Se perciò digitalizzare è la vera sfida del futuro, a fronte di grandi intuizioni per affrontare positivamente la ripresa dei mercati e la possibilità di rilanciare in chiave innovativa la propria offerta, i vari comparti industriali si troveranno nel prossimo (speriamo) futuro, di fronte a due grandi ostacoli. Il primo è sicuramente connesso alla disponibilità di risorse, l'altro limite alla digitalizzazione delle piccole e medie imprese è la mancanza di competenze e figure aziendali specializzate.

La maggior parte delle realtà produttive è molto probabile che in autonomia non abbia le forze e la capacità per finanziare e sviluppare alcuni aspetti del digitale che necessitano invece di grandi investimenti e di straordinaria visione di insieme. Per questo motivo è necessario uno sforzo condiviso che abbia come obiettivo la nascita di un modello di distretto digitale diffuso.

Per riuscire a dare concretezza a questa idea progettuale, è attualmente in fase di elaborazione un *position paper*, opera di convergenza tra la Camera di commercio di Torino e l'Unione Industriale, che riflette la posizione del tessuto produttivo locale e allo stesso tempo evidenzia le necessità e le opportunità in ambito digitale della Città metropolitana di Torino. Il documento, oltre a rappresentare al meglio le necessità dei vari comparti economici nell'ambito del digitale, dovrà costituire lo strumento attraverso cui riuscire a evidenziare le azioni da intraprendere per creare e sviluppare sul nostro territorio il distretto digitale italiano.

Nella costruzione del *paper*, verranno inoltre mappate le best practice adottate da altre realtà, pubbliche e private, che hanno già avviato questo percorso, e verranno altresì rappresentate ipotesi di declinazione operativa su attività e servizi legati al turismo e alla cultura sui quali un approccio *digital oriented* può conferire un alto valore aggiunto.

Se le strategie operative verranno applicate correttamente, le ricadute positive riguarderanno il contesto imprenditoriale così come quello occupazionale. E la Camera di commercio nei prossimi cinque anni potrà certamente supportare le imprese a diventare digitali anche attraverso percorsi formativi.

Partendo da una prima analisi dei dati, emerge che la disoccupazione, specie con riferimento alle fasce d'età più basse, risulta in crescita in tutti i comparti, ma è in controtendenza nel mondo digitale, caratterizzato da uno spettro di professionalità molto più ampia che altrove e con forte impatto sulla componente più giovane della popolazione.

Nel corso del 2019 il nostro Paese ha perso due posizioni e si è collocata all'ultimo posto in Europa per quanto riguarda la dimensione del capitale umano. Solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni risulta avere competenze digitali basilari (58% nell'UE), e solo il 22% dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (33% nell'UE).

Capitale umano e competenze digitali - anno 2020

	Italia			UE
	2018	2019	2020	2020
2a1 In possesso perlomeno di competenze digitali di base	NA	NA	42%	58%
% degli individui	2017	2017	2019	2019
2a2 In possesso di competenze digitali superiori a quelle di base	NA	NA	22%	33%
% degli individui	2017	2017	2019	2019
2a3 In possesso perlomeno di competenze di base in materia di software	NA	NA	45%	61%
% degli individui	2017	2017	2019	2019
2b1 Specialisti TIC	2,6%	2,6%	2,8%	3,9%
% dell'occupazione totale	2016	2017	2018	2018
2b2 Specialisti TIC di sesso femminile	0,9%	1,0%	1,0%	1,4%
% dell'occupazione femminile	2016	2017	2018	2018
2b3 Laureati nel settore TIC	NA	1,0%	1,0%	3,6%
% dei laureati	2015	2016	2017	2017

È altrettanto vero che sempre nel 2019 in Italia la maggior parte delle nuove assunzioni sono state caratterizzate dalla richiesta di competenze digitali, di saper utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici per l'analisi e l'organizzazione di informazioni, così come di gestire soluzioni innovative nell'ambito di 'impresa 4.0'. Ma risulta anche che nel secondo trimestre del 2020 l'occupazione del settore informatico ha segnato un aumento del 4,1% a fronte di una diminuzione del 3,6% del totale degli occupati del nostro Paese.

Riuscire a porre sufficiente attenzione al tema della formazione, garantendo ai giovani la possibilità di avere formazione o digitale o a curvatura digitale, a parte l'impatto positivo sul piano occupazionale, produrrebbe un immenso effetto traino con ricadute importanti su tutto il territorio.

Se si considera che è stato quantificato in 300.000 unità a livello nazionale la necessità attuale di figure professionali che possono assicurare al nostro Paese la trasformazione in chiave digitale del settore industriale, risulta estremamente importante anche per Torino giocare la partita sui processi di upskilling e reskilling, in modo da poter assicurare percorsi di apprendimento continui, che ci consentano di avere livelli di conoscenze digitali competitive con il resto del mondo ma anche di riqualificare e redistribuire decine di milioni di lavoratori ancora in una fase intermedia di carriera.

Accanto al capitale umano, per essere competitivi è necessario puntare su fattori altrettanto essenziali, come può esserlo una rete di servizi e di infrastrutture digitali adeguata. Per tale ragione nel prossimo quinquennio l'ente camerale dovrà avere un ruolo propulsivo nei confronti dei decisori politici e di tutti coloro che saranno coinvolti nello sviluppo urbanistico, affinché i progetti di sviluppo delle infrastrutture e delle reti digitali, siano allo stesso tempo estesi e capillari, capaci cioè di potenziare da un lato il centro stella prima delle altre derivazioni, affinché il sistema possa nel suo complesso funzionare efficacemente, ma anche coinvolgere e intervenire su quanti più aree extracittadine possibili, in quanto complementari al capoluogo e capaci, grazie alle loro caratteristiche, di accrescere complessivamente la competitività del territorio.

Il digitale è quindi un tema trasversale, applicabile a tutti gli asset presi in esame per la redazione del nuovo Piano Strategico e coinvolge diversi comparti e stakeholder, pubblici e privati. La progettualità sull'impresa digitale torinese sarà

per la Camera di commercio il frutto di un'azione sinergica, dove l'azione del team è più efficiente ed efficace dell'azione del singolo, e concretamente realizzabile, perché è necessario superare l'onerosità di certi progetti.

Su questa Linea strategica l'ente si concentrerà soprattutto su tre temi:

- 1) il bando precompetitivo del MISE per la partecipazione all'European Digital Innovation Hub con il Competence Center CIM 4.0
- 2) la mobilità sostenibile
- 3) la sanità circolare che pone al centro l'essere umano, ma riconosce che la salute delle persone, degli animali e degli ecosistemi sono interconnessi.

All'interno di questi tre temi si colloca la realizzazione a Torino dell'Istituto nazionale per l'intelligenza artificiale (I3A), promosso dalla Pastorale Universitaria, per creare una struttura che si occupi di ricerca e favorisca il trasferimento tecnologico tra università e aziende. Allo stesso tempo l'I3A, come avviene già in altre realtà estere, suddividerà la sua attività in una parte formativa e in una di ricerca precompetitiva, cercando di attrarre talenti dal mercato internazionale e diventare un punto di riferimento per lo sviluppo dell'intelligenza artificiale in Italia, in connessione con i principali trend tecnologici tra cui 5G, Industria 4.0 e cyber security.

Proprio in tema di cyber security è anche emersa recentemente la possibilità per Torino di partecipare al bando pubblicato dalla Commissione europea per presentare progetti volti ad aumentare i livelli di cyber difesa delle infrastrutture strategiche e digitali, del valore complessivo di circa 10 milioni di euro.

L'ente camerale, sull'onda della nomina di Ivrea quale "città industriale del XX secolo" patrimonio dell'umanità partecipa anche al board di ICO Valley. Si tratta del primo *Human Digital Hub* italiano che nei prossimi anni svilupperà innanzi tutto progetti formativi ma sarà anche uno spazio in cui far transitare le startup potenzialmente idonee a far evolvere il concetto di "incubatori", all'interno dei quali i "cervelli" e le eccellenze saranno trattieneuti da quell'ecosistema digitale in grado di sostenere e innovare al suo interno e a vantaggio dell'intero sistema produttivo nazionale.

Ovviamente nei prossimi anni l'ente consoliderà tutti quei progetti, già avviati con successo e nuovi, che fanno delle tecnologie abilitanti, delle competenze digitali e dei nuovi modelli di business, gli strumenti indispensabili a massimizzare i benefici della quarta rivoluzione industriale.

Proseguirà l'esperienza del PID, con interventi a supporto del territorio sulle tematiche di Impresa 4.0 e, più in generale, sull'utilizzo del digitale in azienda attraverso e con la collaborazione degli altri attori del territorio. Verranno inoltre affrontati nuovi temi, come quello delle tecnologie emergenti (intelligenza artificiale, blockchain, ecc.), delle competenze digitali e della e-leadership (innovation manager), in grado tra l'altro valorizzare i collegamenti con il mondo formativo e con i centri di competenza.

L'ente camerale coopererà inoltre alla realizzazione di importanti interventi strutturali di innovazione e trasferimento tecnologico, come il **MTCC** (Manufacturing Technology and Competence Center), dell'area di Mirafiori e il progetto di Corso Marche, dove dovrebbero sorgere rispettivamente la cittadella dell'automotive e la città dell'aerospazio.

La realizzazione del MTCC a Torino, così come del polo aerospaziale, si fonderà su modelli di realtà simili già esistenti in altre città europee che ci si auspica possano

contribuire alla crescita del sistema industriale e manifatturiero (grandi imprese, pmi e start up) attraverso:

- il rafforzamento del trasferimento tecnologico da Atenei e centri di ricerca verso le imprese;
- lo sviluppo di progetti di innovazione offrendo al sistema di imprese l'accesso a laboratori, tecnologie e professionalità avanzate;
- lo sviluppo di partnership strategiche capaci di attrarre finanziamenti pubblici (bandi europei, nazionali e regionali) e privati (da fondi di investimento, venture capital, etc);
- la formazione delle competenze professionali indispensabili per il settore.

A completamento delle azioni di supporto alla trasformazione digitale delle imprese, verrà intensificata la collaborazione con i Competence centre e i Digital Innovation Hub, la Fondazione Torino Wireless, il sistema universitario e con le Associazioni di categoria, anche nell'ambito delle azioni finalizzate a coordinare le attività di assessment e divulgazione. In tale contesto saranno anche sviluppate progettualità specifiche a livello nazionale, europeo e locale, come la Piattaforma digitale per il commercio attualmente in fase di studio, che supporterà con servizi innovativi tutte quelle realtà caratterizzate da una scarsa maturità digitale.

Saranno infine perfezionati quei progetti, come la nuova edizione del progetto Eccellenze in digitale, nata e proseguita con successo in collaborazione con Google, che grazie al suo impegno a rinnovare il programma di investimento di 1 milione di euro, sarà possibile supportare nella trasformazione digitale le piccole e medie imprese italiane. In particolare la Camera di commercio di Torino, nel quadro del piano nazionale, potrà offrire formazione specifica e assistenza da parte di esperti a imprese e lavoratori, con particolare attenzione a quei settori maggiormente colpiti dalla pandemia, per aiutare le persone a mantenere il proprio lavoro o a trovarne uno nuovo.