



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

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

Documento elaborato dalle commissioni
costituite per l'aggiornamento del piano
strategico della Camera di commercio di
Torino per il periodo 2015-2019

Torino, 19 febbraio 2018



CAMERA DI COMMERCIO
INDUSTRIA ARTIGIANATO E AGRICOLTURA
DI TORINO

PIANO STRATEGICO PLURIENNALE 2015-2019

Documento elaborato dalle commissioni costituite con deliberazione di Consiglio n. 8 del 24 luglio 2017 per l'aggiornamento del piano strategico della Camera di commercio di Torino per il periodo 2015-2019



Giunta camerale	ILOTTE Vincenzo - Presidente BANCHIERI Giancarlo (membro di Giunta dal 28/04/2016) BELLAVITA Renato BRONZINO Giada (membro di Giunta dal 27/10/2017) CARTA Antonio (dimissionario dal 15/03/2016) DI BARI Cristina (dimissionaria dal 25/07/2017) GRAGLIA Bruno MAILANDER Monica (membro di Giunta dal 25/07/2016) MARCHIONI BOCCA Gabriella MATTIOLI Licia (dimissionaria dal 4/4/2016) MONTAGNESE Maurizio ODETTI Paolo POGGIO Cristiana TALAIA Pasqualino Andrea
Consiglio camerale	ILOTTE Vincenzo - Presidente ALBERETTO Alberto (consigliere dal 25/07/2017) ALBERTO Corrado Maria ASVISIO Luca (consigliere dal 12/10/2017) BAIMA POMA Roberta (dimissionaria dal 18/05/2016) BALMA Roberto BANCHIERI Giancarlo (consigliere dal 23/02/2016) BELLAVITA Renato BERGESIO Giuseppe BOCCALATTE Claudia BRONZINO Giada (Consigliera dal 12/10/2017) CARTA Antonio (dimissionario dal 09/06/2017) CASALE Anna CENA Roberto CHERIO Alessandro (dimissionario dal 02/01/2018) D'AURIA Aniello DE SANTIS Dino DI BARI Cristina (dimissionaria dal 25/07/2017) FIORITTI Caterina GALLO Barbara GONELLA Giancarlo GRAGLIA Bruno LONGO Giovanni MAILANDER Monica (consigliera dal 16/05/2016) MARCHIONI BOCCA Gabriella MARZOLLA Antonello MATTIO Antonio (Consigliere dal 2/2/2018) MATTIOLI Licia (dimissionaria dal 4/4/2016) MATTIOLO Gioacchino Silvano MIGNONE Paolo Roberto MINELLA Martina MILANESE Aldo Giorgio Angelo (dimissionario dal 20/07/2017) MONTAGNESE Maurizio ODETTI Paolo PAPINI Stefano (dimissionario dal 12/01/2016) POGGIO Cristiana SCARLATELLI Nicola TALAIA Pasqualino Andrea TENORE Antonella TERZULLI Maria Grazia (consigliera dal 30/06/2016)
Collegio Revisori dei Conti	VITALE Michele - Presidente GRECO Massimo - componente effettivo SUPPORTA Francesca - componente effettivo
Segretario Generale	BOLATTO Guido



Indice

IL CONTESTO INTERNO	4
LE PARTECIPAZIONI CAMERALI	11
Linea 1 - Pubblica Amministrazione per le imprese.....	18
Linea 2 – Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori.....	24
Linea 3 – Valorizzazione del patrimonio culturale, sviluppo e promozione del turismo	28
Linea 4 – Orientamento al lavoro e alle professioni.....	31
Linea 5 – Impresa Digitale	35
LE RISORSE E GLI STRUMENTI	39

IL CONTESTO INTERNO

Con decreto n. 90 del 5 settembre 2014 la Regione ha nominato il Consiglio camerale per il quinquennio 2014-2019. Nella sua prima riunione tenutasi in data 15 settembre 2014 il Consiglio si è insediato e ha eletto Presidente l'ing. Vincenzo Ilotte.

Successivamente è stato definito il documento il Piano strategico pluriennale, che ha definito gli indirizzi generali dell'ente e di conseguenza relativo al periodo 2015-2019. Il documento è stato approvato con deliberazione del Consiglio n. 10 del 20 luglio 2015 e successivamente integrato con deliberazione del Consiglio n. 2 del 28 aprile 2016. La pianificazione strategica pluriennale costituisce infatti il primo elemento di un insieme complesso di fasi, azioni e documenti con caratteristiche uniche e allo stesso tempo interconnesse tra di loro che scandiscono, analizzandolo, l'intero ciclo di vita dell'ente camerale.

Lo scenario in cui si stava inserendo l'attività impostata con il Piano strategico ha poi subito un profondo mutamento a seguito del percorso di riforma del sistema camerale avviato dal Governo (D.lgs 219/2016), finalizzato ad un maggior dinamismo del mondo imprenditoriale. Attraverso la profonda modifica del sistema di governance si sono infatti voluti ridefinire i punti di riferimento delle aziende sul territorio, e al contempo ottenere un generale efficientamento del mondo camerale.

È stata stabilita a livello normativo una la drastica riduzione del diritto annuale oltre alla gratuità per tutti gli incarichi degli organi diversi dai collegi dei revisori. Tutto ciò ha inoltre comportato una complessiva revisione al ribasso dei costi di funzionamento e, secondo quanto dettato dalla stesa riforma, una razionalizzazione complessiva del sistema attraverso l'accorpamento di tutte le aziende speciali che svolgono compiti simili, la limitazione del numero delle Unioni regionali ed una nuova disciplina delle partecipazioni in portafoglio.



Sempre a seguito del Decreto di riforma e del successivo Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere e recepito dal MiSE con decreto dell'8 agosto 2017; come previsto dall'art. 7 comma 2 dello stesso decreto Unioncamere ha quindi avviato, un complesso percorso di aggiornamento della mappa dei servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire sul territorio nonché degli ambiti prioritari di intervento in ambito promozionale da sottoporre all'approvazione del ministero.

Attraverso questa nuova mappatura , una volta formalizzati dal Ministero i servizi da garantire obbligatoriamente su tutto il territorio nazionale e gli ambiti prioritari d'intervento, le singole camere di Commercio potranno valutare i servizi (cosiddetti «aggiuntivi»), la cui erogazione deriva dalle strategie della singola Camera in funzione delle peculiarità e delle specifiche eccellenze territoriali, ricercando un equilibrio «ottimale» e «sostenibile» tra quanto previsto dal contesto normativo e l'attuale «capacità» di offerta delle camere.

La perimetrazione dei servizi obbligatori permetterà inoltre di focalizzare il fabbisogno formativo da soddisfare a supporto delle strategie di sistema e individuare i fabbisogni e gli standard di servizio favorendo, in coerenza, l'evoluzione dell'attuale sistema di monitoraggio nazionale.

In tale scenario di rinnovamento complessivo e in continuità con il percorso individuato dal Piano Strategico Pluriennale per gli anni 2015-2019, si è reso dunque necessario avviare le attività per la ridefinizione del documento programmatico individuando delle linee strategiche adeguate ai compiti individuati dal legislatore. I gruppi costituiti per elaborare le linee strategiche ed individuare i filoni di intervento prioritari da realizzare nel corso del presente mandato, hanno dovuto perciò affrontare temi eterogenei e complessi. Sono state analizzate le diverse attività sviluppate negli anni dall'ente camerale: promozione e sostegno alle eccellenze produttive, informazione statistica ed economica, internazionalizzazione, politiche a sostegno della formazione e della nuova imprenditorialità, forme "alternative" di finanziamento e forme alternative di governance organizzativa e gestionale. Tutto ciò cercando di contestualizzare gli interventi nel quadro più ampio di quanto poteva ritenersi obbligatorio e quanto "facoltativo".

Le nuove linee e le attività oggetto di analisi da parte dei gruppi di lavoro sono rappresentati nello schema seguente:

CCIAA DI TORINO: PIANO STRATEGICO 2015-2019 (approvazione CDA del 20/7/2015)	Revisione in corso	Decreto legislativo 25 novembre 2016 n. 219, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n.276 del 25/11/2016
<p>Ⓢ MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA INTERNA E INCREMENTO DELLE ENTRATE</p> <p>Ⓢ CONOSCENZA E PROMOZIONE DELL'ENTE CAMERALE SUL TERRITORIO</p>	<p>Ⓢ PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE: GLI ADEMPIMENTI OBBLIGATORI PER LEGGE</p>	<p>a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;</p> <p>b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio e all'esercizio delle attività d'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;</p> <p>c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;</p>
<p>Ⓢ CONOSCENZA DEL TERRITORIO</p> <p>Ⓢ INTERNAZIONALIZZAZIONE</p>	<p>Ⓢ SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI</p>	<p>d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; <u>sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.</u></p> <p>d-ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali.</p> <p>f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'art. 18 comma 1 lettera b).</p>
<p>Ⓢ PROMOZIONE DEL TERRITORIO</p>	<p>Ⓢ VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO</p>	<p>d bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero.</p>
<p>Ⓢ FORMAZIONE</p>	<p>Ⓢ ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI</p>	<p>e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:</p> <p>1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'art. 1 comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;</p> <p>2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;</p> <p>3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;</p> <p>4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di <u>placement</u> svolti dalle Università;</p>
	<p>Ⓢ L'IMPRESA DIGIT@LE</p>	<p>g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati, stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della <u>digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti (linea 3)</u>, del supporto al <u>placement</u> e all'<u>orientamento (linea 4)</u>, della <u>risoluzione alternativa delle controversie (linea 1)</u>. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in <u>cofinanziamento</u> con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50%.</p>

Per quanto riguarda, infine le due **Aziende Speciali della Camera di Commercio di Torino**, si conferma il ridimensionamento, attuato a partire dal 2015, e connesso alla riduzione degli introiti da diritto annuale e alle difficoltà di mantenimento del contributo annuo necessario a sostenere l'attività ordinaria.

Per il futuro, proseguirà l'opera di contenimento dei costi, contemporaneamente alla ricerca di un nuovo ruolo e di una nuova vocazione per il Laboratorio Chimico e Torino Incontra. Occorrerà inoltre monitorare con attenzione l'evoluzione delle Aziende Speciali a livello nazionale e la normativa ad esse applicabile. Se infatti da un lato è stato costituito un gruppo di lavoro nazionale finalizzato all'accorpamento dei Laboratori Chimici, dall'altro il decreto di riforma del sistema camerale prevede la razionalizzazione mediante accorpamento a livello regionale delle Aziende che svolgono funzioni e compiti simili. Per quanto concerne Torino Incontra, l'organo politico della Camera ha deciso, in ottica di rilancio complessivo della struttura, di rivedere l'aspetto estetico e di immagine attraverso una serie di interventi che si prevede avranno inizio fra fine 2018 e inizio 2019.

Nei prossimi capitoli verrà analizzato nello specifico quanto elaborato dagli organi politici camerali così come deliberato in data n. 8 del 24 luglio 2017 dal Consiglio camerale (All. A).



CONSIGLIO
CAMERALE

Area		
Settore	Progetti direzionali, sistemi di controllo interno e di gestione	
Adunanza del	24/07/2017	
Oggetto	Revisione Piano strategico 2015-2019. Costituzione gruppi di lavoro. (Relatore: Presidente)	Deliberazione n° 8

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

Il "Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di commercio" (D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005), all'interno dell'art. 4 dispone che il Consiglio determini gli indirizzi generali e approvi il programma pluriennale, di norma per il periodo corrispondente alla durata del mandato, anche tenendo conto degli atti di programmazione degli enti territoriali, nonché delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire.

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.

A seguito del rinnovo del Consiglio della Camera di commercio di Torino, avvenuto in data 5 settembre 2014 con decreto della Regione Piemonte n. 90 e successivamente al suo insediamento avvenuto il 15 settembre 2014, si è reso necessario avviare i lavori per l'elaborazione del piano strategico pluriennale 2015-2019.

Il piano strategico pluriennale relativo al periodo 2015-2019 è stato approvato con deliberazione del Consiglio n. 10 del 20 luglio 2015 e successivamente integrato con deliberazione del Consiglio n. 2 del 28 aprile 2016. Il documento si articola nelle seguenti linee strategiche:

- linea 1 - Conoscenza del territorio
- linea 2 - Promozione del territorio
- linea 3 - Internazionalizzazione
- linea 4 - Scuola Formazione Lavoro
- linea 5 - Miglioramento dell'efficienza interna e incremento delle entrate
- linea 6 - Conoscenza e promozione dell'ente camerale sul territorio

Successivamente, con l'approvazione del sopracitato decreto legislativo n. 219 è stato complessivamente riformata la governance delle Camere di commercio e più in generale è stato rivisto il sistema delle funzioni assegnate agli enti camerali con l'obiettivo di focalizzarne l'attività e individuare, ove possibile forme di collaborazione con soggetti pubblici e privati al fine di evitare eventuali duplicazioni di responsabilità.

In tale scenario di rinnovamento complessivo e in continuità con il percorso individuato dal Piano Strategico Pluriennale per gli anni 2015-2019, si rende necessario ridefinire il documento programmatico individuando delle linee strategiche adeguate ai compiti individuati dal legislatore.

In particolare nel corso della riunione del 10 luglio scorso la Giunta, seguendo le modalità operative già adottate in passato e dopo aver analizzato il decreto legislativo di riforma delle Camere di commercio, ha individuato le seguenti linee strategiche nonché i relativi coordinatori dei gruppi di lavoro:

LINEA STRATEGICA 1 Pubblica Amministrazione per le imprese: gli adempimenti obbligatori per legge

Coordinatore: Banchieri

LINEA STRATEGICA 2 Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori

Coordinatore: Mailander

LINEA STRATEGICA 3 Valorizzazione del patrimonio culturale , sviluppo e promozione del turismo

Coordinatore: Graglia

LINEA STRATEGICA 4 Orientamento al lavoro e alle professioni

Coordinatore: Bellavita

LINEA STRATEGICA 5 L'impresa digit@le

Coordinatore: Ilotte

Conformemente a quanto previsto dall'art. 14 dello Statuto camerale, si propone quindi la costituzione di gruppi di lavoro che avranno unicamente competenze istruttorie, propositive, di controllo e consultive volte ad elaborare i nuovi contenuti del piano strategico pluriennale 2015-2019 avvalendosi, come in passato, della collaborazione degli uffici camerali.

I gruppi di lavoro inizieranno a riunirsi a partire dal mese di settembre e a elaborare una proposta di documento, in alcun modo vincolante per l'organo politico, che si ipotizza di approvare definitivamente entro il mese di dicembre 2017. I gruppi resteranno operativi fino alla definitiva approvazione del nuovo piano strategico.

I Consiglieri potranno comunicare tramite posta elettronica al Settore Progetti direzionali, sistemi di controllo interno e di gestione (progetti.direzionali@to.camcom.it), la loro adesione ai gruppi di lavoro entro l'8 settembre 2017. Gli stessi Consiglieri potranno di volta in volta partecipare anche ai gruppi di lavoro dei quali non sono membri. Per questo sarà redatto al più presto un calendario delle riunioni dei gruppi di lavoro e sarà comunicato a tutti i Consiglieri. Tale calendario sarà comunicato anche ai Dirigenti dell'ente affinché possano assistere e partecipare alla discussione.

Voglia il Consiglio esprimersi in merito.

IL CONSIGLIO

udito il Relatore;
visto il decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016;
visti gli articoli 8 e 16 dello Statuto camerale;
visto l'articolo 4 del D.P.R. 254/2005;
visto il documento Piano strategico pluriennale 2015-2019 approvato con deliberazione del Consiglio n. 10 del 20 luglio 2015 e successivamente integrato con deliberazione del Consiglio n. 2 del 28 aprile 2016;
considerato che occorre procedere ridefinire il documento programmatico individuando delle linee strategiche adeguate ai compiti individuati dal legislatore per il mandato di carica dell'attuale Consiglio;
visto l'articolo 14 dello Statuto camerale;
vista la comunicazione della Giunta camerale del 10 luglio 2017;
sentito il Segretario Generale;
all'unanimità dei presenti;

DELIBERA

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

LINEA STRATEGICA 1 Pubblica Amministrazione per le imprese: gli adempimenti obbligatori per legge

Coordinatore: Banchieri

LINEA STRATEGICA 2 Sostegno alla competitività delle imprese e dei territori

Coordinatore: Mailander

LINEA STRATEGICA 3 Valorizzazione del patrimonio culturale , sviluppo e promozione del turismo

Coordinatore: Graglia

LINEA STRATEGICA 4 Orientamento al lavoro e alle professioni

Coordinatore: Bellavita

LINEA STRATEGICA 5 L'impresa digit@le

Coordinatore: Ilotte

2) di dare atto che i gruppi di cui al punto 1) avranno unicamente competenze istruttorie, propositive, di controllo e consultive volte a ridefinire il Piano strategico pluriennale 2015-2019 da sottoporre alla Giunta e poi al Consiglio; potranno avvalersi nel corso della loro attività della struttura interna e del personale dell'ente e avranno una durata limitata alla definitiva approvazione del nuovo piano strategico. I gruppi di lavoro, successivamente alla loro costituzione, inizieranno a riunirsi e ad elaborare una proposta di documento, in alcun modo vincolante per l'organo politico, che si ipotizza di approvare nella versione definitiva entro il mese di dicembre 2017. I Consiglieri potranno comunicare tramite posta elettronica al Settore Progetti direzionali, sistemi di controllo interno e di gestione (progetti.direzionali@to.camcom.it), la loro adesione ai gruppi di lavoro entro l'8 settembre 2017. Gli stessi Consiglieri potranno di volta in volta partecipare anche ai gruppi di lavoro dei quali non sono membri.

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

Vincenzo Ilotte

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

LE PARTECIPAZIONI CAMERALI

La normativa di riferimento

In data 23/9/2016 è entrato in vigore il Decreto Legislativo n. 175 del 19 agosto 2016 recante *"Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"*, successivamente modificato dal Decreto Legislativo 16 giugno 2017, n. 100 che prevede all'articolo 20 la razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche. Il comma 1 stabilisce che *"Fermo quanto previsto dall'articolo 24, comma 1, le amministrazioni pubbliche effettuano 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, un piano di riassetto la loro razionalizzazione, fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione..."*. Il primo piano periodico si effettuerà a partire dal 2018 con la situazione aggiornata al 31/12/2017.

L'articolo 24, comma 1, dispone che *"Le partecipazioni detenute direttamente o indirettamente dall'Amministrazione pubblica alla data di entrata in vigore del decreto (23 settembre 2016) in società non riconducibili ad alcuna delle categorie di cui all'articolo 4, ovvero che non soddisfano i requisiti di cui all'articolo 5, commi 1 e 2, o che ricadono in una delle ipotesi di cui all'articolo 20, comma 2, sono alienate o sono oggetto delle misure di cui all'articolo 20, commi 1 e 2. A tal fine, entro il 30 settembre 2017, le Pubbliche Amministrazioni devono effettuare, con provvedimento motivato, la ricognizione di tutte le partecipazioni dirette ed indirette possedute alla medesima data, individuando quelle che devono essere alienate. L'esito della ricognizione, anche in caso negativo, è comunicato con le modalità di cui all'articolo 17 del D.L. n. 90 del 2014, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114. Le informazioni sono rese disponibili alla sezione della Corte dei conti competente ai sensi dell'articolo 5, comma 4, e alla struttura di cui all'articolo 15"*.

La Corte Costituzionale, con sentenza 25 novembre 2016, n. 251, ha ritenuto illegittime talune disposizioni della legge di delegazione 7 agosto 2015, n. 124, tra cui l'art. 18 in attuazione del quale è stato emanato il d.lgs. n. 175/2016, nella parte in cui è stato previsto il "parere" anziché "l'intesa" con le Regioni. Il legislatore ha, conseguentemente, provveduto ad emanare disposizioni integrative e correttive – previa acquisizione dell'intesa in sede di Conferenza unificata – mediante il d.lgs. n. 100/2017. In base all'articolo 4 le amministrazioni pubbliche non possono, direttamente o indirettamente, costituire società aventi per oggetto attività di produzione di beni e servizi non strettamente necessarie per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, né acquisire o mantenere partecipazioni, anche di minoranza, in tali società. Entro tali limiti le amministrazioni pubbliche possono, direttamente o indirettamente, costituire società e acquisire o mantenere partecipazioni in società esclusivamente per lo svolgimento delle attività sotto indicate:

- a) produzione di un **servizio di interesse generale**, ivi inclusa la realizzazione e la gestione delle reti e degli impianti funzionali ai servizi medesimi;
- b) **progettazione e realizzazione di un'opera pubblica** sulla base di un accordo di programma fra amministrazioni pubbliche, ai sensi dell'articolo 193 del decreto legislativo n. 50 del 2016;
- c) **realizzazione e gestione di un'opera pubblica** ovvero organizzazione e gestione di un servizio d'interesse generale attraverso un contratto di partenariato di cui all'articolo 180 del decreto legislativo n. 50 del 2016, con un imprenditore selezionato con le modalità di cui all'articolo 17, commi 1 e 2;

d) **autoproduzione di beni o servizi strumentali** all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento;

e) **servizi di committenza**, ivi incluse le attività di committenza ausiliarie, apprestati a supporto di enti senza scopo di lucro e di amministrazioni aggiudicatrici di cui all'articolo 3, comma 1, lettera a), del decreto legislativo n. 50 del 2016.

Sono altresì ammesse le seguenti partecipazioni:

- al solo fine di ottimizzare e valorizzare l'utilizzo di beni immobili facenti parte del proprio patrimonio, le amministrazioni pubbliche possono acquisire partecipazioni in società aventi per oggetto sociale esclusivo la **valorizzazione del patrimonio** delle amministrazioni stesse, tramite il conferimento di beni immobili allo scopo di realizzare un investimento secondo criteri propri di un qualsiasi operatore di mercato - società o enti in attuazione dell'articolo 34 del regolamento (CE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 e dell'articolo 61 del regolamento (CE) n. 508 del 2014 del Parlamento europeo e del Consiglio 15 maggio 2014

- nelle società aventi per oggetto sociale prevalente la **gestione di spazi fieristici** e l'organizzazione di eventi fieristici, la realizzazione e la gestione di impianti di trasporto a fune per la mobilità turistico-sportiva eserciti in aree montane, nonché la produzione di energia da fonti rinnovabili

- ai sensi degli articoli 2 e 3 del decreto legislativo 27 luglio 1999, n. 297, le società con caratteristiche di **spin off o di start up universitari** previste dall'articolo 6, comma 9, della legge 30 dicembre 2010, n. 240, nonché quelle con caratteristiche analoghe degli **enti di ricerca**. E' inoltre fatta salva la possibilità, per le università, di costituire società per la gestione di aziende agricole con funzioni didattiche.

L'articolo 5 comma 1 prevede che "A eccezione dei casi in cui la costituzione di una società o l'acquisto di una partecipazione, anche attraverso aumento di capitale, avvenga in conformità a espresse previsioni legislative, l'atto deliberativo di costituzione di una società a partecipazione pubblica, anche nei casi di cui all'articolo 17, o di acquisto di partecipazioni, anche indirette, da parte di amministrazioni pubbliche in società già costituite deve essere analiticamente motivato con riferimento alla necessità della società per il perseguimento delle finalità istituzionali di cui all'articolo 4, evidenziando, altresì, le ragioni e le finalità che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato. La motivazione deve anche dare conto della compatibilità della scelta con i principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa".

L'articolo 5 comma 2 dispone che: "L'atto deliberativo di cui al comma 1 dà atto della compatibilità dell'intervento finanziario previsto con le norme dei trattati europei e, in particolare, con la disciplina europea in materia di aiuti di Stato alle imprese [...]."

L'articolo 20 comma 2 inoltre stabilisce che "I piani di razionalizzazione, corredati di un'apposita relazione tecnica, con specifica indicazione di modalità e tempi di attuazione, sono adottati ove, in sede di analisi di cui al comma 1, le amministrazioni pubbliche rilevino:

- a) partecipazioni societarie che non rientrino in alcuna delle categorie di cui all'articolo 4;
- b) società che risultino prive di dipendenti o abbiano un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
- c) partecipazioni in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali;
- d) partecipazioni in società che, nel triennio precedente, abbiano conseguito un fatturato medio non superiore a un milione di euro (cinquecentomila euro per il triennio precedente l'entrata in vigore del decreto ai fini dell'azione dei piani di revisione straordinaria di cui all'articolo 24);
- e) partecipazioni in società diverse da quelle costituite per la gestione di un servizio d'interesse generale che abbiano prodotto un risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti;
- f) necessità di contenimento dei costi di funzionamento;
- g) necessità di aggregazione di società aventi ad oggetto le attività consentite all'articolo 4".

Occorre ricordare che con Decreto Legislativo n. 219 del 25 novembre 2016 è stata riformata anche la Legge n. 580/1993 sul riordinamento delle Camere di commercio.

L'articolo 2, comma 4, del D. Lgs. n. 219/2016 conferma che "Per il raggiungimento dei propri scopi, le Camere di commercio promuovono, realizzano e gestiscono strutture ed infrastrutture di interesse economico generale a livello locale, regionale e nazionale, direttamente o mediante la partecipazione, secondo le norme del codice civile, con altri soggetti pubblici e privati, ad organismi anche associativi, ad enti, a consorzi e, nel rispetto delle previsioni del decreto legislativo 19 agosto 2016, n.175, recante il testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, a società, previa approvazione del Ministro dello sviluppo economico."

L'articolo 2, comma 2, del D. Lgs. n. 219/2016 ha inoltre ridefinito i compiti e le funzioni delle Camere di commercio come segue:

"Le camere di commercio, singolarmente o in forma associata, nell'ambito della circoscrizione territoriale di competenza, svolgono le funzioni relative a:

- a) pubblicità legale generale e di settore mediante la tenuta del registro delle imprese, del Repertorio economico amministrativo, ai sensi dell'articolo 8, e degli altri registri ed albi attribuiti alle camere di commercio dalla legge;
- b) formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa in cui sono raccolti dati relativi alla costituzione, all'avvio ed all'esercizio delle attività dell'impresa, nonché funzioni di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa, ove a ciò delegate su base legale o convenzionale;
- c) tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti e sugli strumenti soggetti alla disciplina della metrologia legale, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione in quanto specificamente previste dalla legge;
- d) sostegno alla competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d-bis) valorizzazione del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti; sono in ogni caso escluse dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero;

d-ter) competenze in materia ambientale attribuite dalla normativa nonché supporto alle piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;

e) orientamento al lavoro e alle professioni anche mediante la collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti, in coordinamento con il Governo e con le Regioni e l'ANPAL attraverso in particolare:

1) la tenuta e la gestione, senza oneri a carico dei soggetti tenuti all'iscrizione, ivi compresi i diritti di segreteria a carico delle imprese, del registro nazionale per l'alternanza scuola-lavoro di cui all'articolo 1, comma 41 della legge 13 luglio 2015 n. 107, sulla base di accordi con il Ministero dell'Istruzione, dell'università e della ricerca e con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali;

2) la collaborazione per la realizzazione del sistema di certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e nell'ambito dei percorsi di alternanza scuola-lavoro;

3) il supporto all'incontro domanda-offerta di lavoro, attraverso servizi informativi anche a carattere previsionale volti a favorire l'inserimento occupazionale e a facilitare l'accesso delle imprese ai servizi dei Centri per l'impiego, in raccordo con l'ANPAL;

4) il sostegno alla transizione dalla scuola e dall'università al lavoro, attraverso l'orientamento e lo sviluppo di servizi, in particolare telematici, a supporto dei processi di placement svolti dalle Università;

f) assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'articolo 18 comma 1 lettera b);

g) ferme restando quelle già in corso o da completare, attività oggetto di convenzione con le regioni ed altri soggetti pubblici e privati stipulate compatibilmente con la normativa europea. Dette attività riguardano, tra l'altro, gli ambiti della digitalizzazione, della qualificazione aziendale e dei prodotti, del supporto al placement e all'orientamento, della risoluzione alternativa delle controversie. Le stesse possono essere finanziate con le risorse di cui all'articolo 18, comma 1, lettera a), esclusivamente in cofinanziamento con oneri a carico delle controparti non inferiori al 50% [...]".

L'articolo 26 individua i casi di società escluse dall'ambito soggettivo del Testo Unico.

Inoltre il comma 1 dell'articolo 26 posticipa al 31/7/2017 il termine entro il quale le società a controllo pubblico già costituite all'atto dell'entrata in vigore del decreto adeguano i propri statuti alle disposizioni del decreto. Per le disposizioni dell'articolo 17, comma 1, il termine per l'adeguamento è fissato al 31/12/2017.

Nell'art. 20 comma 1 vengono elencate le possibili modalità di razionalizzazione che una PA ha per effettuare la «razionalizzazione» di una propria partecipata, riprese anche dal Dipartimento del Tesoro del MEF nel suo applicativo «Partecipazioni»:

- mantenimento della partecipazione con azioni di razionalizzazione della società
- cessione della partecipazione a titolo oneroso
- cessione della partecipazione a titolo gratuito
- messa in liquidazione della società
- scioglimento della società
- fusione della società per unione con altra società
- fusione della società per incorporazione in altra società
- perdita quota di partecipazione indiretta a causa di cessione o liquidazione della partecipazione nella società «tramite»
- recesso della società.

I provvedimenti della Giunta camerale

Per quanto riguarda l'adeguamento degli statuti delle società a controllo pubblico partecipate alla nuova normativa si è provveduto nei termini e gli stessi sono stati approvati con deliberazioni della Giunta camerale adottate in occasione della convocazione delle relative assemblee.

Con deliberazione n. 110 dell'11 luglio 2016 è stata effettuata la ricognizione delle società in possesso dei requisiti previsti dall'art. 5 del D. Lgs. 50/16 (Nuovo Codice dei contratti pubblici) per il cosiddetto affidamento *in house*. Con deliberazione n. 131 del 25/9/2017 la Giunta camerale ha aggiornato le precedenti deliberazioni di approvazione del piano operativo di razionalizzazione delle società partecipate (deliberazioni n. 48 del 26/03/2015 e n. 35 del 14/3/2016) e ha approvato il piano di revisione straordinaria previsto dall'articolo 24 del D. Lgs. n. 175/2016 e s.m.i.

Le partecipazioni della Camera di commercio di Torino

La Camera di commercio di Torino che non ha partecipazioni controllate e ha solo partecipazioni dirette, vede ridotte le partecipazioni societarie da n. 27 nel 2015 a n. 24 nel 2016 in quanto si è perfezionato il recesso da Dintec scrl (25/6/2015) ed è stata ceduta la quota detenuta in Iren spa (operazione conclusa il 31/7/2015). Il piano di revisione straordinaria adottato con deliberazione n. 131 del 25/9/2017 tiene conto delle partecipazioni detenute alla data del 23/9/2016 come prevede l'articolo 24 del D. Lgs. n. 175/2016 e s.m.i.

Nel piano 2017 è stata confermata la volontà di recedere da Isnart scpa e da Uniontrasporti scrl. Il piano 2017 prevede inoltre il mantenimento con interventi di razionalizzazione nelle società Ceipiemonte scpa, CAAT scpa, Environment Park spa e Tecno Holding spa. Si è deciso inoltre di dismettere le partecipazioni in Finpiemonte Partecipazioni spa e Montepo Spa. Si segnala infine che alla data del 23/9/2016, risulta cancellata dal Registro Imprese (11/7/2016), la società Torino Servizi in liquidazione.

Le partecipazioni societarie della Camera di commercio di Torino detenute al 31/12/2017 sono pertanto ulteriormente ridotte a n. 21 società di cui n. 4 in liquidazione. Infatti si è perfezionato il recesso da Consepi s.r.l., da Ima Piemonte scpa e da Isnart scpa.

Alla data del 31/12/2017 le partecipazioni detenute sono le seguenti:

Denominazione società	%
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	16,6297
Environment Park Spa	10,4467
Finpiemonte Spa	0,070
Finpiemonte Partecipazioni Spa	0,7962
Ic Outsourcing scarl	9,893
I3P scpa	16,6667
InfoCamere scpa	16,3698
Montepo Spa	10
Tecnoborsa scpa	0,1815
Tecno Holding spa	27,88
TecnoServiceCamere scpa	20,5677
Uniontrasporti scarl	1,2939
Eurofidi scarl in liquidazione	0,29
Icarus scpa in liquidazione	8,2837
Job Camere s.r.l. in liquidazione	11,1025
Villa Gualino scarl in liquidazione	25,52

Per quanto riguarda gli altri organismi partecipati si ricorda che nel 2016 sono stati posti in liquidazione Torino Internazionale e il Comitato Italia 150. Nel 2017 il Consorzio Camerale per l'internazionalizzazione è stato liquidato e cancellato dal Registro Imprese. Nel corso della riunione della Giunta camerale del 22/1/2018 la Giunta ha deliberato il recesso dal Consorzio Corep.

Si confermano quindi le attuali partecipazioni nelle associazioni Assocam Scuola Camerana, ICC Italia, Torino Piazza Finanziaria e Assicurativa Torino Giustizia e Enoteca Regionale dei Vini della provincia di Torino, nelle Fondazioni ESMI, per l'Ambiente Teobaldo Fenoglio e Torino Wireless, nei Consorzi Turismo Torino e Provincia e nel Comitato Distretto Aerospaziale Piemonte.

Organi camerali

Il Decreto Legislativo n. 219 del 25 novembre 2016 nel riformare la Legge n. 580/1993 ha previsto all'articolo 4-bis comma 2-bis che per le Camere di commercio, le loro Unioni Regionali, nonché per le loro Aziende Speciali, tutti gli incarichi degli organi diversi dai collegi dei revisori siano svolti a titolo gratuito dal 10/12/2016.

L'articolo 10 inoltre prevede ora che il numero dei componenti del Consiglio scenderà da 30 a 22 consiglieri per le Camere di commercio con oltre 80mila imprese iscritte nel registro imprese ovvero annotate nello stesso come la Camera di commercio di Torino. Ad essi si aggiungono tre componenti in rappresentanza delle organizzazioni sindacali dei lavoratori, delle associazioni di tutela degli interessi dei consumatori e degli utenti e uno in rappresentanza dei liberi professionisti.

Il numero dei componenti della Giunta inoltre viene ridotto a 7 membri.

Sulla base della normativa vigente, 12 mesi prima la scadenza il Consiglio, alla luce del decreto ministeriale che pubblica i dati, con deliberazione approvata con la maggioranza dei due terzi dei componenti, verifica gli elementi relativi al sistema delle imprese della provincia allo scopo di aggiornare la rilevanza di ciascun settore e di individuare eventuali nuovi settori da rappresentare.

Al fine di dare seguito alla suddetta normativa il Consiglio attualmente in carica insediatosi il 15/9/2014 per il quinquennio 2014-2019 dovrà provvedere nel 2018 all'aggiornamento dei dati economici della provincia.

Il Collegio dei Revisori dei Conti è stato invece ricostituito nel 2016 per il periodo 2016 - 2020. È stata avviata nel 2017 la procedura per ricostituire i Collegi dei Revisori delle Aziende Speciali per il quinquennio 2018 - 2023.

Linea 1 - PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PER LE IMPRESE

Con l'approvazione del decreto legislativo n. 219 del 25 novembre 2016 (di attuazione dell'art. 10 della Legge 7 agosto 2015, n. 124), si è definito il processo di riforma del sistema camerale. Si è trattato di un percorso assai complesso e in alcuni momenti tortuoso, che ha profondamente modificato la mission, le funzioni, le risorse, gli ambiti territoriali e la struttura stessa delle Camere di commercio in Italia.

Attraverso la riforma voluta fortemente dal Governo centrale se da un lato è stato consentito il mantenimento di molte delle funzioni sino ad oggi di competenza del sistema camerale, dall'altro sono stati affidati alle Camere nuovi compiti che abbracciano a 360 gradi il sistema produttivo. Sono state introdotte attività in materia di servizi alle imprese, anche in ottica di impresa 4.0, così come risultano essere state rinnovate le competenze sui temi relativi a orientamento, alternanza scuola-lavoro, supporto all'incontro fra domanda e offerta di lavoro cercando, ove possibile, di individuare nuove forme di collaborazione con soggetti pubblici e privati al fine di favorire sinergie ed evitare duplicazioni.

Ma è proprio l'attività istituzionale "tipica", quella che ha dimostrato negli ultimi anni un forte sviluppo in termini di semplificazione amministrativa e di forte spinta in chiave digitale, a dimostrarsi il punto di forza dell'unico soggetto pubblico in grado di garantire e gestire l'anagrafe completa e giuridicamente rilevante delle imprese: le Camere di commercio.

Sono stati elementi come l'elevato livello di specializzazione, l'efficienza e la qualità nell'erogazione dei servizi alle imprese, a comprovare il ruolo fondamentale delle Camere per il territorio di riferimento e a far sì che le stesse vedessero di fatto confermate oltre alle funzioni anagrafiche, alcune altre attività "core" già previste dalla "vecchia" Legge 580 e che spaziano dalla tenuta del Registro imprese, alla realizzazione su delega dei Comuni dello Sportello unico per le attività produttive fino alle attività di tutela del consumatore e la regolazione del mercato.

In estrema sintesi i compiti delle Camere di commercio possono essere sostanzialmente ricondotti a due grandi categorie:

- a) attività amministrativa obbligatoria
- b) promozione delle imprese.

Questa suddivisione, che affonda le sue ragioni in una lettura dicotomica della formulazione originaria dell'art. 2 della Legge 580 del 1993, è in realtà una rappresentazione distorta e fuorviante del ruolo che l'Italia ha voluto assegnare alle Camere di commercio, perché porta inevitabilmente a mettere in contrapposizione la promozione delle imprese con l'attività amministrativa, come se quest'ultima non fosse promozione o, peggio ancora, come se quest'ultima si contrapponesse alla promozione.

In realtà soprattutto alla luce della recente riforma camerale (D.Lgs. 219/2016), è necessario interrogarsi sul ruolo delle Camere di commercio senza pregiudizi ma anzi con apertura culturale e con il coraggio del cambiamento.

Cosa sono dunque le Camere di commercio? La norma ci dice che sono enti pubblici che svolgono, funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali. Volendo sintetizzare questo concetto potremmo dire che le Camere di commercio sono una pubblica amministrazione per le imprese, all'interno della quale l'"anima" amministrativa e quella promozionale sono perfettamente integrate. E ciò significa che l'attività camerale deve avere come

obiettivo principale quello di favorire, in modo efficiente, efficace e tempestivo, gli interessi delle imprese del territorio, che costituiscono quindi la stella polare su cui orientarsi nella propria azione.

Tra le attività cosiddette core del sistema camerale particolare attenzione viene rivolta, anche con l'ultima riforma della L. L.580/93, alla tenuta del Registro delle imprese. Conoscitori attenti e sensibili del mondo camerale, come Alessandro Selmin, hanno da tempo qualificato la tenuta del Registro delle imprese come una risorsa strategica per il Paese. Tuttavia questa consapevolezza non si è ancora diffusa pienamente, anzi non è azzardato affermare che i più ritengono il Registro delle imprese sia esclusivamente una fonte di obblighi per le imprese. La tenuta del Registro delle imprese ha invece una finalità anche promozionale in quanto:

- a) la visura camerale è la carta di identità dell'impresa: l'impresa è in grado di presentarsi agli altri operatori del mondo economico (clienti, fornitori e chiunque altro ne abbia richiesta) attraverso un documento ufficiale, la visura o il certificato camerale, in cui sono riportati i dati più rilevanti sul piano economico giuridico;
- b) il Registro delle imprese realizza la trasparenza del mercato: i terzi (clienti, fornitori e chiunque altro ne abbia interesse) sono in grado di conoscere in tempo reale ed in qualunque luogo i dati economici e giuridici di un'impresa;
- c) il Registro delle imprese è un bene pubblico in quanto: gli elementi sub a) e sub b) consentono agli operatori economici di effettuare le loro transazioni in modo più consapevole e sicuro e quindi in modo più veloce;
- d) il Registro delle imprese, se consultato, non in modo puntuale come nei punti a), b) e c), ma per dati aggregati fornisce un censimento costante del mondo economico italiano, rappresentandone flussi e tendenze, e costituisce la fonte di informazione primaria ed insostituibile non solo per gli analisti economici ma in ultima istanza per i decisori politici ai vari livelli, che vogliono dare corpo e sostanza al motto di Luigi Einaudi "conoscere per deliberare".

L'impegno dell'ente deve essere rivolto quindi a migliorare la qualità dei servizi dal Registro delle imprese e a diffonderne la conoscenza seguendo un percorso di crescita, verso la loro digitalizzazione. Percorso che dovrà portare ad una semplificazione delle procedure e alla trasparenza dei rapporti, partendo da quella che nel 2010, con l'introduzione di Comunica, è stata la grande svolta per il sistema camerale.

La recente riforma del sistema camerale nella lista delle funzioni delle Camere di commercio ha inserito al secondo posto, subito dopo la tenuta del Registro delle imprese, la formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa e la funzione di punto unico di accesso telematico in relazione alle vicende amministrative riguardanti l'attività d'impresa. Si tratta in sostanza del fascicolo d'impresa e del SUAP (Sportello Unico per le Attività produttive).

Il SUAP è 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. Occorre avere la piena consapevolezza che il SUAP è il progetto più ambizioso di *e-government* tentato in Italia ed è una vera e propria rivoluzione in quanto favorisce la diffusione del digitale nella Pubblica Amministrazione e obbliga quest'ultima ad abbandonare una visione particolaristica autocentrata ed concepirsi come un sistema in rete.

Il SUAP oltre a svolgere la sua funzione di sportello telematico universale per tutti gli enti competenti in materia di attività economiche deve anche alimentare il fascicolo d'impresa, un fascicolo dematerializzato dove tutte le pubbliche amministrazioni

depositano gli atti autorizzativi di loro competenza e a cui ogni singola amministrazione ha diretto ed immediato accesso.

Il fascicolo d'impresa è quindi un grande strumento di semplificazione in quanto qualunque Pubblica Amministrazione italiana che abbia bisogno di verificare se un'impresa è in possesso o meno di una data autorizzazione, può accedere al fascicolo d'impresa ed ottenere subito e senza costi il relativo documento, senza più doversi rivolgere direttamente all'impresa stessa.

Altro strumento di semplificazione ed agevolazione dell'impresa è il cassetto digitale dell'imprenditore, un portale tramite il quale il legale rappresentante o titolare di un'attività imprenditoriale può avere gratuitamente, in qualunque momento e in qualunque luogo, le informazioni ed i documenti ufficiali della propria impresa: visure, atti, bilanci, stato delle proprie pratiche, fascicolo d'impresa e molte altre informazioni a portata di mouse (*rectius* di touch). Questi applicativi consentono in un'ottica evolutiva una consultazione della preziosa quanto ricca banca dati digitale rappresentata dal Registro Imprese, attraverso contenuti e canali mirati e attraverso l'opera di interconnessione appena avviata con i registri imprese europei (Bris).

Si trova attualmente in fase progettuale il servizio di bollatura digitale dei libri e dei registri d'impresa. La bollatura digitale dei libri e dei registri (art.2215 bis Codice Civile) non è altro che una bollatura sui libri digitali, effettuata mediante firma digitale e marca temporale, che l'imprenditore può utilizzare in alternativa alla bollatura tradizionale dei libri cartacei effettuata dal Registro delle imprese, dai Notai e dagli altri enti competenti.

La bollatura digitale è quindi un processo fortemente innovativo in quanto:

- a) è un processo di digitalizzazione, poiché comporta per l'impresa il passaggio dalla tenuta di libri cartacei alla tenuta di libri digitali;
- b) è un processo di semplificazione, poiché in buona sostanza è una autocertificazione: la certificazione dell'originalità del libro e delle pagine che lo compongono non è più rimessa ad un pubblico ufficiale ma è autocertificata dall'impresa stessa.

All'interno di questo processo la Camera di commercio, può giocare un ruolo importante e decisivo in quanto, nell'ambito di un'attività libera (art. 2, lettera f, L.580/1993), potrebbe accompagnare le imprese a prendere confidenza con il nuovo strumento di semplificazione, fornendo loro:

- a) un servizio informatico all'altezza degli standard qualitativi propri del sistema camerale,
- b) quella sicurezza del rispetto delle norme che solo un ente autorevole come la Camera di commercio può offrire.

Oltre agli aspetti tecnici, occorre lavorare per garantire un registro ed un archivio costantemente aggiornati ed affidabili, consapevoli che il ruolo pubblicitario a cui esso assolve è importante non solo per le imprese a garanzia dei rapporti commerciali ma anche per le forze dell'ordine nel contrasto quotidiano alla criminalità organizzata. La qualità del Registro Imprese si realizza attraverso l'attualità e la tempestività delle informazioni, l'accuratezza e la completezza con cui esse vengono aggiornate, attraverso l'attività d'ufficio di mantenimento e pulizia dei dati presenti in archivio. Occorre adempiere alle novità legislative, consapevoli che queste col tempo stanno modificando la natura del Registro, con l'attribuzione di funzioni che esulano dal fine meramente pubblicitario che lo hanno contraddistinto fin dalla sua nascita per privilegiare altra qualità, quella di una piattaforma informatica di agevole

implementazione e altrettanto veloce consultazione, così come sta accadendo per esempio con l'istituzione della sezione speciale dei titolari effettivi (beneficial owner B.O. - un archivio di dati inerenti persone fisiche e giuridiche non necessariamente iscritte al RI e ad accessibilità limitata) o la riforma del diritto fallimentare, che dovrebbero vedere la luce a fine 2018. O infine come è successo con il supporto qualificato alle imprese innovative.

Garantire efficienza, efficacia ed economicità dei servizi anagrafici e amministrativi dell'ente assicurare la costante diffusione di informazioni attraverso il sito istituzionale, gli ordini, le associazioni di categoria e gli altri canali di comunicazione. Sollecitare le imprese e i cittadini a dialogare con la Pubblica Amministrazione attraverso i canali dedicati, e tramite i nuovi strumenti tecnologici, a prima vista più difficili ed impattanti ma che stanno dando i risultati attesi in termini di velocità ed efficienza come ad esempio, il primo rilascio e rinnovo della **Carta Nazionale dei Servizi**, della firma digitale e del Sistri-rifiuti.

Occorre infine continuare a garantire con gli ordini professionali e le associazioni di categoria provinciali e con le stesse forze dell'ordine un sistema di rapporti strutturati in maniera da seguire un percorso informativo e formativo costante e privilegiato che faciliti l'adeguamento alle novità normative ed alle implementazioni tecniche, lo scambio di informazioni e buone prassi. Ne sono un esempio tutte le attività di **regolazione del mercato** (introdotte dalla legge di riforma camerale 580/93), finalizzate alla promozione e coordinamento di iniziative e servizi di vigilanza e controllo con sanzione degli abusi ai sensi della L. 689/81 e compresa la gestione del Bollettino dei Protesti su titoli di credito.

Come già avvenuto nella precedente versione del piano, qualsiasi ragionamento sul futuro dell'ente torinese non potrà ignorare quelle che sono le attività tipicamente amministrative dell'ente legate alla gestione interna, quali ad esempio quelle votate al supporto amministrativo e logistico degli altri uffici dell'Ente.

Tra le attività di supporto vi sono quelle legate alle procedure di **gestione economico-patrimoniale e finanziaria** dell'Ente nella fase preventiva, concomitante e consuntiva, compresa la gestione del servizio di cassa e dei flussi di tesoreria. La gestione contabile è svolta internamente ed è esaustiva di tutte le attività contabili, comprendendo sia il ciclo attivo che il ciclo passivo; la gestione amministrativa del personale si avvale anche di strutture esterne che confluiranno nel progetto "NoiPA". Completano i servizi dell'Area quelli **tributari** inerenti la corretta gestione di tutte le fasi connesse all'amministrazione degli introiti del diritto annuale (a valore corrispondente a circa metà del preventivo dell'ente) nonché al relativo contenzioso compresa l'eventuale predisposizione dei ruoli esattoriali per la riscossione coattiva.

Sempre tra le attività di supporto sono svolte quelle di **Provveditorato** e significativamente l'economato, l'ufficio tecnico ed i sistemi informativi. Con l'attività di questi settori si intende garantire l'approvvigionamento e la gestione delle forniture dei beni e servizi necessari al funzionamento dell'Ente, compresa la gestione, manutenzione ordinaria e straordinaria degli stabili di proprietà o in locazione ed anche in supporto al Datore di Lavoro ai fini della sicurezza dei luoghi ai sensi del D. Lgs. 81/2008.

Nella gestione degli edifici sono comprese le attività inerenti in generale l'impiantistica ed in particolare la rete telematica di trasmissione dati, quest'ultima nell'ambito della gestione del sistema informativo.

Un'attività importante svolta è quella di gestione dei flussi documentali presidiando il protocollo e gli archivi, questi ultimi il vero patrimonio dell'ente. Il provveditorato

fornisce anche assistenza e consulenza alle unità organizzative dell'ente che intendono procedere ad un acquisto ovvero ne svolge le procedure aperte di gara.

Accanto a questi temi, la Camera di commercio vive come un vero e proprio ente digitale 4.0. Tutti i servizi anagrafici e amministrativi sono diffusi tra le nostre imprese e gli stakeholder attraverso il nostro canale informatico, rappresentato dal portale www.to.camcom.it, e i social istituzionali: sono loro che forniscono in modo adeguato ed efficiente i servizi, promuovendo anche i canali InfoCamere che ne supportano alcuni.

Non solo: il sito e i social istituzionali influiscono pesantemente sulla conoscenza di tutti i servizi camerali, soprattutto quelli trattati nelle linee strategiche successive e che riguardano la competitività delle imprese, la promozione del patrimonio culturale e lo sviluppo imprenditoriale del turismo, l'orientamento al lavoro e, ovviamente, tutta l'attività dedicata alle imprese digitali.

Per quanto riguarda la Camera di commercio di Torino, va detto che un sistema comunicativo istituzionale efficiente segue sempre l'innovazione tecnologica, mantenendo un livello di attenzione altissimo verso le esigenze delle imprese, anche con alcune attività di customer relationship management rivolte a chi ha necessità di parlare con il Registro Imprese per problemi anagrafico-amministrativi o perché ha bisogno dei vari servizi camerali. In particolare, questa attività verrà nel futuro anche supportata da InfoCamere grazie ad un portale di CRM nazionale, per aiutare le Camere a trattare in modo unico ed efficiente ognuna delle imprese che si metterà in contatto con noi via email o via telefonata.

Inoltre il portale www.to.camcom.it continuerà ad alimentare le informazioni in esso contenute, sempre grazie all'apporto di circa un terzo dei dipendenti dell'ente, che diventeranno anch'essi ancora più digitali. Lo stesso avverrà sui social istituzionali che ogni anno aumentano l'apprezzamento e il consenso delle imprese verso le informazioni inviate in tempo reale su qualunque aspetto della vita camerale e in grado di far capire la vastità dei servizi da noi offerti.

L'aspetto multimediale, ovvero il passaggio di contenuti attraverso video, infografiche e interviste, è poi fondamentale non solo sulla rete internet, ma anche in ogni passaggio di comunicazione verso l'esterno, come nelle relazioni con la stampa o nel rapporto con l'utenza nei nostri uffici.

Infine va segnalata anche la tracciatura della soddisfazione delle imprese e degli stakeholder, sempre attraverso indagini di customer satisfaction portate avanti tramite questionari on line.

Ogni singolo aspetto di comunicazione va poi legato ai vari progetti della Camera rivolti ai diversi target, mantenendo sempre un riferimento che riporti al web istituzionale camerale, ma personalizzando sui diversi aspetti con siti e social specifici delle iniziative.

La piena riuscita del processo di attuazione della complessa e articolata riforma del sistema camerale presuppone anche un significativo investimento in termini di valorizzazione del capitale umano, uno tra i principali fattori di successo per favorire il cambiamento e il processo di trasformazione in atto. L'impostazione di corrette politiche del personale, infatti, sarà ancor più cruciale nel prossimo periodo per garantire l'esito dell'operazione di complessiva riorganizzazione e modernizzazione del sistema camerale.

Sulla base dei dettati della riforma e fermo restando l'adeguamento alle modifiche normative in materia di pubblico impiego che si stanno via via susseguendo, occorrerà:

- definire un nuovo modello di articolazione dei profili professionali camerali che possa rispondere in modo adeguato alle nuove aspettative di imprese e cittadini nei confronti delle Camere di commercio. Dovrà trattarsi di un modello flessibile, evolutivo e che tenda a semplificare notevolmente e a dare omogeneità agli attuali sistemi di descrizione e gestione di attività e competenze dei ruoli camerali.
- garantire adeguati piano di sviluppo, potenziamento e consolidamento delle competenze. Occorrerà prevedere articolati e continui percorsi formativi per accelerare l'acquisizione delle competenze necessarie all'esercizio delle nuove funzioni assegnate dalla riforma e, in generale, per facilitare il cambiamento e condividere il rinnovato approccio alle diverse linee di servizio. Solo favorendo l'accrescimento di know how specialistico sui nuovi temi la Camera di commercio potrà sviluppare le sue potenzialità per le imprese incrementando la capacità di fornire servizi a supporto del tessuto produttivo locale e consolidando il proprio ruolo quale soggetto istituzionale in grado di offrire risposta ai fabbisogni del sistema imprenditoriale e di garantire assistenza altamente qualificata alle imprese nello sviluppo di comportamenti innovativi in grado di incrementarne la competitività.
- riprogettare, razionalizzandoli e sistematizzandoli, i processi interni individuando alternative più efficaci anche grazie all'adeguamento dei sistemi informatici e telematici, individuandone i punti di criticità e definendo un nuovo modello operativo ottimale

Concludendo le attività riconducibili alla presente linea strategica, dovranno essere sviluppate a partire da un imprescindibile cambiamento culturale: concepire l'azione amministrativa come uno strumento di promozione delle imprese che si dovrà concretizzare attraverso il continuo miglioramento organizzativo, l'efficientamento dei servizi e delle attività e sviluppando un sistema di processi di digitalizzazione e semplificazione a favore delle imprese.

L'esercizio del complesso sistema di funzioni e attività sopra descritte dovrà in ogni caso essere realizzato garantendo la trasparenza dell'azione amministrativa poiché la trasparenza, così come individuata dalla legislazione vigente, è un livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche anche in ottica di prevenzione e contrasto della corruzione e della cattiva amministrazione.

La Camera di commercio di Torino ha infatti elevato questo fattore tra i capisaldi della sua organizzazione e della sua azione fin dal 2002, quando ha formalizzato la propria "mission" e la "vision". Questo ente conferma di voler far proprie queste previsioni non solo garantendo l'attuazione della specifica disciplina di legge in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e accesso ma più in generale impegnandosi nel tempo per realizzare una comunicazione della propria azione chiara, aggiornata ed efficace.

Linea 2 - SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE E DEI TERRITORI

Era già emersa precedentemente alla recente riforma del sistema camerale, l'esigenza per le Camere di commercio di "cambiare pelle" e di reinventare una propria identità se non, cosa ben più complessa, una propria utilità. In un contesto economico e politico in continua evoluzione questa esigenza si sta rivelando ogni giorno di più un'urgenza. La pubblica amministrazione tutta e le Camere di commercio come parte integrante del "sistema", devono quanto prima passare da una logica autoreferenziale ad un ruolo sempre più di servizio all'utenza, cioè alle imprese destinatarie di servizi dedicati e adeguati a specifiche esigenze.

Con riferimento ai beni di consumo e ai processi di valutazione per il loro acquisto, l'acquirente sceglierà, tra le diverse alternative presenti sul mercato, quelle che soddisfano maggiormente i suoi bisogni, siano essi collegati alle caratteristiche intrinseche ed estrinseche del prodotto, alle metodologie di pagamento o ancora ai servizi post vendita. Chi invece il prodotto lo offre, analizzerà i bisogni del target prescelto, ma cercherà anche di evidenziare le lacune dei concorrenti in modo da poter occupare, sia pure per un breve momento, quella parte di domanda che è rimasta insoddisfatta.

Pur trattandosi di mondi assai differenti, per rispondere alle nuove esigenze del territorio e partendo dal bagaglio di conoscenze, di dati e di network costruiti nel tempo e gestiti negli anni con professionalità, la Camera di commercio di Torino ha la necessità di dedicare una nuova attenzione all'analisi del contesto esterno. Ciò prevede lo studio delle best practice e delle richieste delle imprese, così come l'individuazione di quei servizi sostenibili dal punto di vista economico che ancora non hanno trovato un loro spazio sul mercato. Tale risultato potrebbe essere raggiunto anche grazie alla strutturazione di un ufficio marketing, con l'obiettivo di profilare i servizi che si intende offrire, dando priorità d'azione e identificando i canali di divulgazione e promozione dei servizi medesimi.

Per questa ragione si cercherà di implementare il confronto tra i dati economici risultanti dai monitoraggi dei mercati con quelli derivanti dalla raccolta e profilazione delle aziende, che negli anni hanno utilizzato e utilizzeranno i servizi di base "tradizionali", con l'obiettivo di definire quel sistema di servizi a valore aggiunto necessario ad accrescere la competitività del territorio.

Proseguiranno dunque, per quanto consentito dalla nuova legislazione, le attività che trovano un'origine nel passato più o meno lontano dell'ente e che nel corso degli anni le aziende hanno particolarmente apprezzato.

Ne sono un esempio la produzione statistica di studi e ricerche dell'ente, così come le relative modalità di comunicazione. Sarà infatti cura della Camera di commercio di Torino individuare e proseguire, in considerazione dell'evolversi dello scenario economico e delle esigenze conoscitive e promozionali dell'ente, l'attività di rilevazione, elaborazione dei dati settoriali e di presentazione degli stessi (**Osservatori**), utilizzando gli strumenti tecnologicamente più innovativi e in modo il più possibile coordinato e integrato con altri soggetti, istituzionali e non, operanti sia a livello locale, che nazionale e internazionale. In particolare, in continuità con la precedente versione del piano strategico occorrerà:

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

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

Nel quadro di riforma del sistema camerale, l'ente camerale si attiverà inoltre per:

- sostenere la competitività delle imprese e dei territori tramite attività d'informazione economica e assistenza tecnica alla creazione di imprese e start up, informazione, formazione, supporto organizzativo e assistenza alle piccole e medie imprese per la preparazione ai mercati internazionali nonché collaborazione con ICE-Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, SACE, SIMEST e Cassa depositi e prestiti, per la diffusione e le ricadute operative a livello aziendale delle loro iniziative.

In tale contesto, per quanto possibile, si cercherà di offrire alle imprese un servizio di consulenza e formazione per migliorare il loro rating aziendale e orientarle alla valutazione del merito creditizio;

- sviluppare le competenze in materia ambientale, attribuite dalla normativa nonché supportare le piccole e medie imprese per il miglioramento delle condizioni ambientali;
- fornire assistenza e supporto alle imprese in regime di libera concorrenza da realizzare in regime di separazione contabile. Dette attività sono limitate a quelle strettamente indispensabili al perseguimento delle finalità istituzionali del sistema camerale e non possono essere finanziate al di fuori delle previsioni di cui all'art. 18 comma 1 lettera b (D. Lgs. 25 novembre 2016 n. 219).

In particolare nell'ottica di favorire lo sviluppo del sistema imprenditoriale, proseguirà il servizio di supporto e orientamento per gli aspiranti imprenditori, considerando quanto il tema delle start up e, più in generale, della **nuova imprenditorialità** sia di estremo interesse. Saranno inoltre sostenute le iniziative rivolte alla promozione delle opportunità per imprese e neo imprenditori offerte dal Programma europeo Erasmus for young entrepreneurs, così come le attività a sostegno dell'imprenditoria femminile, tramite le iniziative proposte dal Comitato per l'imprenditoria femminile, sulla base del programma annuale definito.

Convinti del ruolo che la finanza riveste quale strumento propulsore fondamentale per l'avvio e lo sviluppo d'impresa, proseguiranno le attività di sostegno per l'accesso al credito attraverso il Comitato Torino Finanza. Tale attività si concretizzerà, tra le altre cose, nel tavolo di confronto permanente sul rapporto banca-impresa avviato dal Comitato svariati anni orsono. Continuerà il percorso di alfabetizzazione e formazione delle PMI locali sui temi della finanza e della buona gestione d'impresa. Infine il Comitato proseguirà anche l'attività di monitoraggio del sistema Confidi a livello nazionale. A questo proposito verrà ulteriormente concentrata l'attenzione sul tema della "Finanza per il settore no profit", raccordandosi anche con le attività del Comitato per l'imprenditorialità sociale, che ha come obiettivo quello di offrirsi come soggetto attivo per promuovere le condizioni di sistema necessarie allo sviluppo di un ecosistema fertile al consolidamento, alla crescita e allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale, dell'innovazione sociale e della finanza a impatto sociale, oltre all'osservazione ed interpretazione delle dinamiche di trasformazione delle forme di attività imprenditoriale caratteristiche del terzo settore.

Internazionalizzazione e digitalizzazione rappresentano senza alcun dubbio due delle leve su cui agire per rafforzare la competitività delle imprese.

Mentre le attività collegate alla digitalizzazione e più in generale agli interventi che perseguono un innalzamento tecnologico delle imprese saranno analizzate più nel dettaglio all'interno della linea 5, per quanto riguarda l'internazionalizzazione, alla

luce della riforma che ha escluso dai compiti delle Camere di commercio le attività promozionali direttamente svolte all'estero, l'ente torinese dovrà cercare di reinterpretare il ruolo svolto in questi anni con servizi concreti e nuovi il proprio ruolo di supporto alle aziende che si confrontano con i mercati internazionali.

Con un export di 21,3 miliardi di euro nel 2016 la provincia di Torino risulta essere la seconda area esportatrice a livello italiano, dopo Milano e prima di Vicenza e realizza da sola il 5,1% delle vendite italiane all'estero. Il 34% del PIL proviene dalle vendite internazionali, valore superiore alla media italiana (28%). Con la volontà di tenere alti questi numeri e di essere a fianco delle imprese, nel corso del 2017 l'ente camerale ha assistito oltre 2 mila soggetti sui principali temi dell'internazionalizzazione, attraverso l'erogazione di servizi preparatori, formativi e informativi, indispensabili perché l'approdo sui mercati esteri sia un successo e non un azzardo. E questo è anche l'obiettivo che l'ente camerale si pone per i prossimi anni.

Per riuscire a delineare un sistema progettuale di concreto supporto alle imprese che scelgono l'internazionalizzazione occorrerà operare attraverso una serie di attività già consolidate ma che risultino comunque coerenti con le funzioni assegnate per legge alle Camere di commercio, anche avvalendosi della collaborazione del Ceip, del sistema delle Camere di commercio italiane all'estero e della rete dell'ICE. Risulta dunque necessario consolidare il percorso di accompagnamento, inteso come promozione all'estero oppure di incoming, studiato ad hoc sulle specifiche esigenze delle imprese, a seconda del proprio livello di internazionalizzazione. Vi sono infatti imprese che:

- 1) desiderano avviare un'attività d'import-export (Sportello WorldPass che offre informazioni sulla costituzione di società votate ad operare con l'estero);
- 2) desiderano proporsi all'estero per la prima volta ma già operano sul mercato nazionale (portafoglio di servizi di orientamento sui mercati stranieri e servizi di supporto nell'individuazione delle controparti commerciali);
- 3) operano all'estero ma intendono espandere le proprie operazioni o rafforzare la propria presenza nei mercati obiettivo (un'offerta ad elevato valore aggiunto per costruire una strategia commerciale efficace e vincente).

In particolare attraverso quest'ultimo servizio personalizzato, denominato "Target Market", l'impresa potrà:

- 1) valutare in quale avrà più opportunità di successo
- 2) conoscere i trend di crescita dei prodotti in uno scenario internazionale
- 3) analizzare la potenziale concorrenza nei singoli Paesi obiettivo
- 4) conoscere le normative che regolano il commercio dei prodotti all'estero
- 5) individuare le fiere di riferimento presso le quali incontrare potenziali clienti

Verrà inoltre consolidato il percorso di tutoraggio per le aziende che vogliono rafforzare la propria presenza sui mercati internazionali e che desiderano avvalersi dell'esperienza di professionisti e imprenditori piemontesi che, per un senso di restituzione verso il territorio di provenienza, mettono a disposizione la propria esperienza maturata all'estero (programma "Mentoring"). Forti del successo delle precedenti edizioni del progetto, l'ente torinese continuerà a garantire l'accesso a banche dati internazionali, e a offrire agli utenti elenchi di imprese elaborati sulla base di specifici criteri di ricerca, nonché avvisi di richieste di collaborazione commerciale provenienti da potenziali controparti straniere.

Grazie alla collaborazione con APARC USARCI e in sinergia con il sistema delle Camere di commercio italiane all'estero, le imprese continueranno ad avere la possibilità di entrare in contatto con agenti di commercio o rappresentanti, attraverso

i quali ricercare specifiche controparti commerciali, presentare le caratteristiche aziendali e produttive, oppure formulare e negoziare offerte commerciali

Proseguirà inoltre il programma "Incoming buyer 2018", con cui la Camera di commercio di Torino offrirà alle imprese del territorio l'opportunità di incontrare potenziali committenti stranieri attraverso l'invito a Torino di operatori provenienti da alcuni mercati ritenuti strategici. Le attività di incoming si focalizzeranno principalmente sui settori dei beni di consumo e prodotti alimentari, senza escludere però la possibilità di intercettare potenziali committenti operanti nel comparto dei beni industriali.

Saranno inoltre consolidati servizi specialistici, come "Assist in" e GAP, attraverso cui la Camera di commercio di Torino da anni assiste e accompagna le aziende nei loro progetti di espansione su alcuni mercati ritenuti strategici. In particolare GAP è considerato uno dei migliori part-time MBA degli Stati Uniti, attraverso il quale alcune aziende selezionate possono sviluppare un approfondito e indipendente business plan per entrare sul mercato statunitense in modo efficace e puntuale. A queste attività nei prossimi mesi si affiancherà un progetto in corso di definizione, pensato invece per le aziende della subfornitura, interessate a incontrare la committenza tedesca attraverso azioni mirate e un programma di formazione professionale per rispondere in modo vincente alle richieste di offerte commerciali che riceveranno.

Si continuerà infine a offrire tutti quei servizi a carattere amministrativo, ma assolutamente non secondari per le imprese che operano con l'estero (Certificati di Origine, visti su documenti per l'estero, attestati di libera vendita, carnet ATA e numero meccanografico, CERT'O per l'invio telematico delle richieste di Certificati di Origine). Tali servizi includono il supporto alle imprese che, dovendo partecipare ad una gara d'appalto o avviare una partnership internazionale o ancora aprire un'unità locale all'estero, necessitano della traduzione di atti e certificati camerati in lingua straniera.

Linea 3 - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE, SVILUPPO E PROMOZIONE DEL TURISMO

Per quanto riguarda le attività di valorizzazione del territorio nonché di sviluppo e promozione del turismo, i contenuti del Piano strategico approvato dal Consiglio il 20 luglio 2015 continuano ad essere fundamentalmente validi.

La provincia di Torino dispone infatti di un patrimonio artistico, culturale e paesaggistico di qualità. Negli anni è stata in grado di attrarre importanti eventi, anche congressuali come il Word Chamber Congress organizzato dalla Camera di commercio di Torino, che l'hanno aiutata a imporsi anche come sede di turismo d'affari di eccellenza. È in grado di offrire grandi opportunità per lo svolgimento di attività outdoor di prossimità al capoluogo ed ospita centri eccellenza nei campi della ricerca, tecnologia, industria e formazione: basti pensare in infatti che l'unico ITS a indirizzo turistico ha sede a Torino.

Rattrista in tale contesto constatare che negli ultimi tempi, dopo una stagione durata circa venticinque anni, siano emersi fattori che incidono negativamente sullo sviluppo della vocazione turistica del torinese. Un recente studio presentato dalla Fondazione Giorgio Rota evidenzia infatti che esistono diversi elementi tra i quali giocano un ruolo predominante le scelte politiche, che stanno poco a poco allontanando la nostra provincia e in particolare Torino, da quel sogno di riuscire a trasformare la vecchia "città fabbrica" in centro di scambio e incontro creativo, con un contestuale impoverimento del tessuto produttivo torinese e della sua capacità di creare ricchezza.

Mettendo in fila i diversi punti di forza, fortunatamente molti, e i punti di debolezza, emerge chiaramente la necessità, citando nuovamente il Rapporto Rota di "recuperare la rotta".

In tale scenario la Camera di commercio di Torino, forte dei molteplici interventi di marketing territoriale sviluppati con successo nel tempo ma dovendosi comunque confrontare con un ammontare di risorse economiche più contenute rispetto al passato, dovrà necessariamente concentrare gli investimenti in azioni mirate, in modo da incentivare la nascita di progetti il più possibile autosostenibili e riuscire a coinvolgere gli stakeholder più rappresentativi, se possibile anche favorendo l'apertura sul nostro territorio di attività imprenditoriali di respiro internazionale.

Per questa ragione è auspicabile partire dallo **studio delle strategie di marketing territoriale e dei casi di successo** (nazionali e internazionali), in modo da tradurre queste esperienze in possibilità di crescita per il nostro territorio. La Camera di commercio di Torino potrebbe realizzare internamente e quindi senza ingenti sforzi economici una serie di attività di raccolta e analisi dei dati del settore turistico (mercato di riferimento, target di soggetti su cui puntare, ...). Tali informazioni, in forma grezza o organizzata sotto forma di Osservatori, potrebbero essere un primo passo verso la costruzione di quello strumento di monitoraggio, indispensabile per la costruzione della strategia di valorizzazione del patrimonio locale, di cui oggi il nostro territorio sembra avere così bisogno.

La Camera di commercio di Torino dovrà inoltre impegnarsi a sostenere la crescita turistica e congressuale su tutta la provincia, rafforzando il cosiddetto **brand Torino**, in particolare individuando e supportando la realizzazione di progetti che, garantendo uno sviluppo economico del sistema locale anche in assenza di "eventi straordinari" (quali Olimpiadi, 150° anniversario dell'Unità d'Italia, Expo), opererebbero da volano per generare ricchezza all'interno del nostro territorio. In quest'ottica occorre

evidenziare come anche Torino Incontra, il Centro congressi della Camera di commercio, oggetto di prossimi interventi di rinnovamento strutturale, dovrà essere valorizzato come strumento fondamentale al servizio della Città e dell'ente camerale stesso per promuovere l'economia del "torinese".

Occorrerà continuare, partendo dall'esperienza di Torino Creative City Unesco, a lavorare per incoraggiare la **creatività come fattore strategico** a sostegno della crescita economica in generale e, più specificatamente, per lo sviluppo delle industrie creative locali e la crescita urbana sostenibile.

Parallelamente, partendo dalla riflessione che turismo e cultura significano impresa, nel quadro delle azioni di sostegno alla competitività dei suoi associati (le imprese), nonché di sviluppo e promozione del turismo, la Camera di commercio in collaborazione con gli enti e organismi competenti potrebbe valutare l'istituzione di una **cabina di regia**, capace di riconoscere, evidenziandoli, i presupposti affinché il nostro territorio venga scelto come meta di eventi. Potrebbe altresì individuare quegli appuntamenti turistici e culturali particolarmente significativi su cui il territorio e in particolare i privati possano credere e investire. L'importanza di tali appuntamenti discende dal fatto che in essi non solo si riconosce un'opportunità di business ma anche la capacità di alimentare quel livello di eccellenza che da più parti ci viene riconosciuta, e che risulta essere alimentata in tutto il nostro Paese da concetti quali cultura, bellezza e sapienza. In tale contesto sarebbe inoltre importante riuscire a individuare, laddove possibile, forme di cooperazione con altre città finalizzate alla valorizzazione di elementi culturali complementari e dei rapporti bilaterali, che consentano al singolo evento di essere condiviso e quindi promosso, anche per aspetti diversi, da entrambi i territori.

La cabina di regia, oltre alla Camera di commercio in veste di soggetto coordinatore, dovrebbe prevedere la partecipazione di altri attori, non solo con un profilo istituzionale (Città di Torino, Regione Piemonte, DMO, Comuni rientranti nella città metropolitana, fondazioni bancarie, rappresentanti delle associazioni di categoria, rappresentanti del settore alberghiero e della ristorazione, direttori del comparto museale, Università di Torino e Politecnico), così come di Turismo Torino in veste di braccio operativo dell'ente camerale, in grado di portare competenze, risorse ed idee da condividere e concretizzare. Sarebbe inoltre auspicabile calendarizzare degli incontri periodici tra i diversi attori coinvolti, affinché i progetti che prevedono una programmazione turistica e culturale siano condivisi, eventualmente anche su canali e social fruibili, e diffusi ad un pubblico in modo capillare. Sarà ugualmente strategico rendersi promotori di un riordino e di un potenziamento delle **strategie di comunicazione legate agli eventi**, che attualmente risultano frammentate.

Si tratta di fatto di provare a restituire autorevolezza a un settore trainante come il turismo, in particolare al turismo legato a eventi di tipo culturale, capace di generare ricchezza in tutto l'indotto e di alimentare quel "brand Torino" sopracitato, che costituisce la fonte del successo di tante produzioni del nostro territorio. Per cogliere appieno le potenzialità del **turismo come motore di sviluppo dell'economia locale** la Camera di commercio dovrà porsi come soggetto in grado di stimolare la formazione (a partire dalla conoscenza delle lingue), e l'aggiornamento professionale, in quanto leve fondamentali in grado di attivare processi di innovazione e strategie di sviluppo del turismo improntate sulla qualità.

Tra gli asset strategici, le **eccellenze enogastronomiche** rappresentano per il nostro territorio, un elemento di assoluto prestigio.

Proseguiranno per tale ragione le attività legate ai vini DOC e DOCG, al food e in particolare al progetto "Maestri del Gusto", sia per promuovere le eccellenze in eventi

e ambiti sempre diversi, sia per selezionarne di nuove. Tutti i progetti saranno accompagnati da azioni che, sfruttando i nuovi canali social, consentiranno una comunicazione più strutturata e diffusa del comparto agroalimentare di qualità del Torinese.

Partendo dall'esperienza del "Paniere" dei prodotti tipici dell'area del torinese, l'ente camerale potrebbe inoltre svolgere un ruolo decisivo nell'individuare e promuovere dei progetti che esaltino il legame produzione e ambiente e che allo stesso tempo riconoscano alle eccellenze territoriali il grande valore culturale che esse rappresentano.

Per salvaguardare la biodiversità di un territorio è indispensabile conoscere, confrontare e applicare, coniugandole, le attuali nozioni e le nuove tecnologie, con quanto di buono ci arriva dal passato. In tale scenario la Camera di commercio di Torino potrebbe dunque sostenere la competitività del territorio attivando sinergie operative con altri soggetti (privati, pubblici e appartenenti al sistema camerale come le Aziende Speciali), con l'obiettivo di promuovere le filiere produttive e le eccellenze territoriali anche attraverso la creazione di un sistema di tracciabilità. In particolare potrebbe verificare la possibilità di realizzare un modello replicabile a tutte le filiere, sia ai prodotti primari sia a quelli trasformati, con un marchio che, secondo il modello sperimentato con lo Sportello etichettatura, potrebbe essere unico su tutto il territorio nazionale.

Ancora una volta all'ente camerale potrebbe essere riconosciuto il ruolo di garante dell'intero processo, con l'obiettivo di tutelare il consumatore e al tempo stesso di valorizzare le produzioni locali, trasformando le tipicità e gli interessi dei singoli in iniziative "volano" per la promozione e lo sviluppo dell'intero sistema.

La cultura risulta essere da tempo un ulteriore fattore economico e di integrazione sociale importante all'interno del nostro territorio. Il **sistema museale torinese**, così come quello editoriale e musicale, devono continuare a rivestire una loro centralità nelle strategie di sviluppo ed essere destinatarie una rinnovata attenzione da parte delle istituzioni. Si tratta infatti di settori caratterizzati da una continua trasformazione, a livello nazionale e internazionale, che è necessario seguire con attenzione e supportare nel processo di sviluppo, in sinergia con gli altri attori presenti sul territorio, in modo da cogliere le opportunità che si potranno presentare. In tale contesto occorrerà inoltre favorire per quanto possibile una maggiore contaminazione tra mondo dell'impresa, della cultura e del turismo, anche innescando logiche di tipo innovativo nella gestione dei servizi (utilizzo di strumenti tecnologici da parte degli operatori come ad es. i pagamenti tramite *app*), o agevolando interventi in ambito culturale da parte dei privati.

Di fronte a performance non particolarmente brillanti, conseguenza della frammentazione delle esperienze e degli attori, sarà poi necessario favorire le sinergie per fare massa critica, sviluppando un **sistema di reti e di relazioni virtuose** tra le imprese, anche nell'ottica di competere come sistema e potenziare lo sviluppo economico anche a livello internazionale.

Linea 4 - ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI

Se da un lato è vero che nel corso del 2016 il tessuto imprenditoriale della provincia di Torino si è mantenuto pressoché stabile, con un saldo in crescita del +0,1%, è altrettanto vero che in termini di valore aggiunto pro-capite ("a causa dell'indisponibilità di statistiche affidabili si riferiscono all'annualità 2014" – Rapporto su Torino 2017, Comitato Giorgio Rota), la provincia torinese presenta nel 2014 il valore più basso fra quelle del Centro-Nord.

Prosegue invece nel 2016 in Piemonte e nel torinese il trend di miglioramento generale del mercato del lavoro. All'interno del nostro territorio gli occupati risultano in media 928 mila (+1,4% rispetto all'anno precedente), con un corrispondente aumento del tasso medio di occupazione (dal 62,8% del 2015 al 63,9% de 2016), e una diminuzione del tasso medio di disoccupazione (che passa dal 11,9% al 10,4%) e rimane, tuttavia, maggiore di quello piemontese (9,3%), ma inferiore a quello nazionale (11,7%).

Ecco che all'interno di un simile scenario diventa di fondamentale importanza sostenere la crescita economica e sociale del nostro territorio. Espansione economica peraltro prevista anche nell'ambito della strategia europea per lo sviluppo del mercato unico digitale, all'interno della quale sono state identificate una serie di misure pratiche finalizzate, tra l'altro a supportare la crescita delle piccole e medie imprese e delle start up e a promuovere l'innovazione. Tra le diverse attività particolare attenzione è stata posta al tema della formazione e alla possibilità che il sistema scolastico possa riuscire a colmare il divario, purtroppo oggi particolarmente evidente nel nostro Paese, tra domanda e offerta di lavoro altamente qualificata e ad assicurare che le competenze acquisite dagli studenti nel loro percorso siano effettivamente quelle delle quali le aziende hanno bisogno.

Per quanto riguarda l'Italia, si rileva che a differenza della Germania, il mondo scolastico e universitario italiani sono privi della cosiddetta filiera professionalizzante, in grado di rilasciare competenze specifiche e pratiche in ingegneria, gestione aziendale, informatica, design e pubblica amministrazione, ove i docenti provengono, in prevalenza, dal mondo del lavoro.

Nel nostro Paese, scuola e impresa sono mondi ancora molto distanti. Ecco che per colmare questa asimmetria e riuscire a formare forza lavoro qualificata occorre lavorare per costruire un canale di comunicazione con le imprese, ancora una volta intervenendo in modo particolare su quelle di minori dimensioni, perché più deboli nel caratterizzare con sufficiente precisione la forza lavoro da inserire nelle diverse fasi produttive. In questo senso la Camera di commercio dovrà sviluppare con le imprese, partendo da esperienze passate, nuovi strumenti di intervento che potranno sfociare in attività di mentoring oppure in forme progettuali legate alla responsabilità sociale d'impresa, intesa come occasione di investimento in capitale umano e di sviluppo del territorio.

A tale proposito è opportuno sottolineare come la Camera di commercio di Torino abbia a disposizione tutta una serie di dati (come ad esempio il Sistema Excelsior), che opportunamente incrociati con quelli di altri soggetti, tra cui INPS e Ministero del Lavoro, permetterebbero la formulazione di approfondimenti quantitativi e qualitativi e di acquisire informazioni non solo sui fabbisogni formativi degli studenti ma anche sulle competenze richieste dal mondo, così come sui cluster di imprese a più elevata probabilità di assunzione.

La Camera di commercio potrebbe inoltre contribuire a superare alcuni degli ostacoli che le imprese hanno dovuto affrontare nelle esperienze di alternanza, supportandole nell'impostazione degli incontri, oppure nella raccolta dei feedback ma anche nell'individuazione di nuovi canali e servizi che facilitino la mobilità degli studenti verso i luoghi di apprendimento lavorativo.

Per riuscire a intraprendere questo percorso, occorre partire dal concetto stesso di alternanza e dal suo vero significato, molto spesso frainteso se non addirittura mal interpretato. Proprio per tale ragione la Camera di commercio di Torino, nello svolgere il ruolo di "cerniera" che la legge le ha affidato, dovrebbe assistere le aziende, le scuole e gli stessi studenti nel comprendere come l'alternanza scuola lavoro sia un importante percorso di continuità didattica, in grado di valorizzare il ruolo pedagogico del lavoro, con significato e finalità ben diversi, anche se complementari, con quelle assegnate ad altri istituti come l'apprendistato.

Una delle prime attività promosse dall'ente camerale nella prospettiva di rafforzare e facilitare quelle relazioni sinergiche, è il Protocollo d'intesa sottoscritto nel novembre 2015 con le direzioni regionali di INPS, INAIL e Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte ed esteso successivamente alle associazioni datoriali del territorio. Il Protocollo, che mira ad agevolare l'avvio della modalità didattico formativa dell'Alternanza Scuola Lavoro, dovrà in futuro risultare strumento centrale di discussione, confronto e condivisione progettuale delle attività poste in essere della camera sul tema alternanza.



Si tratta di un compito che in questi anni la Camera di commercio ha svolto con impegno e che nel prossimo futuro dovrà necessariamente intensificare anche grazie

a nuove forme di collaborazione con gli enti bilaterali e alla disponibilità di risorse economiche di recente introduzione. Il Governo nei mesi scorsi si è infatti espresso favorevolmente all'incremento del diritto annuale, fino alla misura massima del 20% per il triennio 2017-2019 per l'implementazione del progetto volto a sviluppare i "Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni", ritenendolo rispondente alle finalità della legge di riforma e alle strategie del Governo stesso.

Parlando poi nello specifico di nuove tecnologie e innovazione, va sottolineato come la Commissione europea abbia qualche anno fa varato la Grande coalizione per l'occupazione nel settore digitale, esortando le imprese, le amministrazioni pubbliche e tutti i soggetti impegnati nella formazione, a unirsi in una grande coalizione per l'occupazione nel settore digitale con l'obiettivo di ridurre una parte dei 26 milioni di disoccupati che si contano attualmente in Europa.

È paradossale come, nonostante i posti di lavoro nel cosiddetto "comparto digitale" aumentino ogni anno di circa 100 mila unità, il numero di nuovi laureati e di lavoratori qualificati nel campo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione non riesca a coprire questo fabbisogno. Tale anomalia è giustificata principalmente dal fatto che molte potenziali "alte professionalità" sono purtroppo poco consapevoli dei loro desideri di crescita e l'attuale organizzazione degli studi, indiscutibilmente settoriale, non consente di dare una risposta sufficiente valida alle esigenze dei giovani così come a quelle delle imprese, ancora una volta con particolare riferimento a quelle "piccole".

Occorrerà dunque individuare esperienze volte a valorizzare le competenze interdisciplinari in tema di innovazione ad esempio attraverso percorsi specifici di attività pratiche in azienda finalizzati al rinnovamento tecnologico (percorso di contaminazione ragazzi/impresa) e indispensabili all'ottenimento della qualifica finale.

Attualmente gestiti da sette fondazioni, sono 600 gli studenti suddivisi su 14 percorsi biennali attivati, con performance occupazionali medie dell'80 %, che compongono il sistema degli Istituti tecnici superiori in Piemonte.

Partendo proprio da esperienze come questa e attivando forme di collaborazione con gli altri soggetti istituzionali e non presenti sul territorio e all'estero (es. protocolli di intesa), la Camera di commercio di Torino dovrà continuare ad operare per incrementare la disponibilità delle realtà produttive ad ospitare percorsi di alternanza, eventualmente anche individuando un regime premiante per i soggetti che si attiveranno positivamente in questo senso.

Incrementare ulteriormente il numero dei soggetti iscritti al Registro dell'Alternanza, in questi mesi cresciuto di oltre il 100% rispetto ai valori iniziali, dovrà procedere di pari passo con la promozione e la divulgazione attraverso i canali che di volta in volta saranno ritenuti più opportuni, delle iniziative di alternanza che nel triennio verranno pianificate.

In primo luogo occorrerà pianificare e ufficializzare un percorso formativo di qualità condiviso sul territorio, successivamente da sistematizzare e far evolvere nel tempo. Questo percorso parte dal presupposto che a tendere sarà strutturato un sistema di certificazione delle competenze acquisite in ambiti non formali e nei percorsi di ASL, previsto peraltro dalla L. 580/93, all'interno del quale la Camera di commercio di Torino può ricavarci un ruolo nella definizione e certificazione di percorsi di qualità.

A valle di questi ragionamenti, potrà infine essere utile ed opportuno impostare un sistema di rilevazione quantitativa e qualitativa costante di tutte le attività legate all'alternanza (Osservatorio sull'Alternanza Scuola Lavoro), che sarà funzionale alle azioni sopra descritte e che sarà di supporto nella valutazione dell'efficacia delle iniziative intraprese.

Linea 5 – IMPRESA DIGITALE

Come già anticipato nelle pagine precedenti, nel quadro del processo di riordino del sistema camerale è stata data la possibilità ai singoli enti di aumentare il diritto annuale per la realizzazione di specifici programmi purché inseriti nel quadro delle politiche strategiche nazionali. In particolare sono state indicati due precisi filoni di azione che per la loro natura ben si collocano all'interno di quella che è stata riconfermata come la mission degli enti camerali e cioè "svolgere funzioni di interesse generale per il sistema delle imprese, curandone lo sviluppo nell'ambito delle economie locali". Si tratta della digitalizzazione delle imprese e del rafforzamento del dialogo tra scuola e mondo del lavoro.

LA CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO E IL DIGITALE: IL QUADRO STRATEGICO DEI PROGETTI



Camera "Digitale"

Digitalizza i propri servizi ed organizzazione interna

Camera "per il Digitale"

Favorisce la digitalizzazione delle imprese di tutte le dimensioni e settori economici

Partendo dall'assunto che le Camere di commercio sono da sempre un soggetto altamente digitalizzato e che al momento il SUAP si pone come l'unica interfaccia di comunicazione tra l'impresa e la PA (rapporto sinergico tra Registro imprese e archivi di altri organismi pubblici, come ad es, Inail), ancora una volta sono state considerate elemento chiave nello sviluppo tecnologico del nostro Paese.

Con riferimento alla Digitalizzazione d'impresa, il nostro Paese ha infatti definito la creazione su tutto il territorio di una rete di punti di contatto per le aziende sui temi del digitale, per aiutarle nel salto tecnologico oggi indispensabile per competere sui mercati. Ecco che presso ogni Camera di commercio dovrà essere costituito un "**Punto Impresa Digitale**" di supporto alle imprese di tutti i settori -dall'agricoltura,

all'industria, all'artigianato, al terziario di mercato, ai servizi e delle imprese anche di più piccola dimensione, incluse quelle individuali ed i professionisti - attraverso servizi di informazione, formazione e assistenza tecnica in collaborazione con gli altri soggetti attivi nel Piano Industria 4.0 (Digital Innovation Hub, Competence Center, ecc.) e nell'ambito dell'agenda digitale. E in questo contesto si pone il processo di modifica del piano strategico della Camera di commercio di Torino per gli anni 2015-2019, che nella vecchia formulazione non aveva previsto un punto dedicato appositamente all'innovazione e all'impresa 4.0.

Da una prima analisi del Piano Nazionale Impresa 4.0, elaborato recentemente dal Ministero dello Sviluppo Economico emerge chiaramente un grosso problema di digital divide e di scarsa copertura delle utenze con banda larga, con particolare riferimento ad alcune aree industriali.

Innanzitutto esistono in Italia, e all'interno del nostro territorio, nuovi business legati allo sviluppo dell'impresa 4.0; la sfida è aiutare la creazione di imprese proprio all'interno di questi nuovi business tenendo d'altra parte ben presente che è ancora elevato il **numero delle PMI che ritiene di non dover fare investimenti in tecnologia** e che a causa della elevata diversificazione produttiva, è difficile individuare e presentare un modello così come un caso di successo valido per tutti.

Ma è altrettanto vero che la nuova rivoluzione industriale, quella 4.0 appunto, non impatta unicamente sulla produzione in senso stretto ma abbraccia e influenza in generale tutto il contesto sociale, culturale ed economico nel quale il sistema produttivo è inserito. Se è perciò vero, come afferma una recente ricerca commissionata dal governo britannico, che le nuove generazioni si confronteranno con nuove professioni che vedranno la luce grazie al continuo progresso tecnologico, tentare di analizzare e comprendere il cambiamento radicale in corso è indispensabile per capire l'evoluzione del mercato del lavoro e intercettare in anticipo le nuove opportunità.

Proprio per questa ragione la Camera di commercio di Torino dovrà essere in grado di aiutare di raccogliere le esigenze delle imprese di tutti i settori che rappresenta, grazie anche alla collaborazione delle associazioni di categoria ed esplicitare opportunamente le opportunità e i vincoli offerti dal tessuto economico. Uno degli obiettivi ambiziosi potrebbe essere quello di costruire una piattaforma per la **diffusione della cultura digitale**, per quanto possibile in sinergia con gli istituti universitari, finalizzata alla strutturazione di percorsi di storytelling così come di mentoring aziendali intesi come strumenti di supporto allo sviluppo tecnologico e quindi alla crescita delle imprese.

Non solo dunque aiutare chi si trova in difficoltà a trovare una nuova via di sviluppo ma innanzitutto supportare il tessuto imprenditoriale, inteso nella sua accezione più ampia, a lavorare in modalità 4.0 partendo dall'approccio progettuale che una simile nuova iniziativa richiede. Se infatti per gestire un'attività imprenditoriale in chiave tecnologicamente più avanzata è necessario avere competenze e investire sia in termini di denaro sia di tempo dato che i risultati sono attesi nel medio-lungo periodo, è altrettanto vero che le imprese hanno bisogno essere supportate nell'individuare gli strumenti e i programmi necessari per avviare e gestire una simile rivoluzione economica, che avrà sicuramente ricadute positive non solo sulla produttività ma potenzialmente anche su molti degli altri asset strategici collegati alla produzione (servizi post vendita, marketing, comunicazione).

Se poi ci si sofferma sul tema della **formazione e delle competenze digitali** di chi già opera sul mercato del lavoro, emerge il dato che solo il 29% degli occupati in Italia ha competenza digitali di tipo elevato. Ecco che in questo quadro abbastanza

preoccupante per il futuro del nostro paese, i PID di cui si accennava sopra ma in generale tutte quelle forme di collaborazione con le associazioni di categoria e con gli altri stakeholder coinvolgibili, possono essere un valido strumento in risposta a specifici bisogni del territorio per la diffusione delle conoscenze "base" sulle tecnologie in ambito impresa 4.0.

In ottica strategica di convergenza e radicamento sul territorio della provincia di Torino di tecnologie e competenze, accademiche ma soprattutto imprenditoriali, la Camera di commercio potrebbe porsi come soggetto in grado di stimolare la condivisione a sistema delle diverse iniziative nascenti o nate, a livello locale, nazionale ed europeo.

L'ente camerale torinese, in una fase successiva alla costituzione del Competence Center (che sarà identificato nei prossimi mesi previa pubblicazione di apposito bando da parte del MISE), potrebbe infatti porsi come soggetto in grado di stimolare il dialogo finalizzato alla costruzione di realtà come i **Manufacturing Technology and Competence Center**, sul modello di realtà simili già esistenti in altre città europee (Coventry, Stoccarda, Rotterdam...) e in grado di attuare il trasferimento di competenze dagli Atenei alle aziende. Si tratterebbe di un progetto fortemente strategico nel quale far confluire il concept della Camera di commercio di Torino per la Makers' School, il Digital Innovation Hub, il Competence Center di futura nomina, le imprese e altri attori del sistema dell'innovazione con l'obiettivo di collaborare per l'industrializzazione della ricerca (con linee pilota dedicate), condividere conoscenze, informazione a favore delle imprese (in particolare le PMI), al fine di aiutarle a capire come introdurre nuovi processi e tecnologie in azienda (attraverso laboratori esperienziali e launch pad per test e sperimentazione), nonché formazione (intesa non solo tecnologica, ma soprattutto come cultura digitale cultura e cambiamento verso nuovi modelli di business).

Partendo dai progetti già sviluppati nel corso degli anni, come ad esempio i Maestri del Gusto, si potrebbero individuare progetti da replicare e sui quali individuare uno standard minimo di servizio che deve essere garantito dall'attività imprenditoriale (ad esempio pagamento tramite cellulare), per ottenere la "certificazione di qualità".

Altro filone è quello della tecnologia legato alle transazioni economiche. Recentemente la banca centrale di Stoccolma, ha diffuso la notizia che gli svedesi negli ultimi cinque anni hanno ridotto l'uso del contante al 1-2% del totale delle transazioni, effettuate nella maggior parte dei casi tramite carte di credito o smartphone. E sempre in Svezia, il primo paese in Europa che nel 1661 introdusse l'uso delle banconote, alcuni commercianti hanno addirittura esposto il cartello "no cash" per non correre il rischio di essere considerati dalla clientela in ritardo rispetto alla tendenza che il paese diventi quasi completamente cash free per il 2020-2025.

Tutto questo mentre in Italia, seppur l'e-commerce continui a crescere in maniera esponenziale, le aziende che vendono prodotti e servizi online sono ancora poche rispetto alla media europea, nonostante le opportunità. I maggiori limiti sono oggi riconducibili ad un mix fra mancanza di competenze e necessità di saper valutare correttamente l'investimento iniziale e continuo richiesto. Il vero limite è la persona: l'innovazione esiste già ma bisogna essere capaci di trasmettere la conoscenza e le potenzialità del cambiamento, così come di saper utilizzare la tecnologia per patrimonializzare l'esperienza e realizzare prodotti/servizi all'avanguardia.

Occorre inoltre far emergere la considerazione che al giorno d'oggi per riuscire ad incrementare le vendite è necessario integrare lo spazio fisico di vendita con quello online. Per tale ragione la Camera di commercio di Torino potrebbe verificare la possibilità (in termini di tempo, costi e di spazi disponibili), di creare degli spazi

virtuali, che rendano possibile ai piccoli imprenditori l'analisi delle potenzialità di sviluppo digitale delle proprie attività attraverso vere e proprie esperienze concrete e tangibili. Una sfida già compresa da diverse startup innovative: è il caso di una applicazione per smartphone realizzata da dei giovani torinesi attraverso la quale è possibile fotografare prodotti nei negozi e inserirli in una lista virtuale di regali da sottoporre ad amici e conoscenti che, per comprare, dovranno comunque tornare nel negozio. Si tratta solo di un esempio di come sia possibile far dialogare il web con il negozio nella sua accezione "classica", anche migliorando le caratteristiche di quest'ultimo attraverso i punti di forza del primo.

Nel tentativo di superare la dimensione del "piccolo", sarà infine necessario stimolare la digitalizzazione come strumento per la creazione di reti di filiera finalizzati a creare la condivisione di progetti e spazi per il coworking e a diffondere il più possibile "casi simulatore" tramite i canali social opportunamente gestiti e calmierati (**simulatori con tecnologie innovative, virtuali e replicabili**).

LE RISORSE E GLI STRUMENTI

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

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

La previsione inserita all'interno del precedente piano strategico è stata aggiornata con le poste del preventivo 2018, approvato con deliberazione del Consiglio Camerale n. 24 del 18 dicembre 2017.

Per il 2018, seguendo criteri prudenziali, dopo aver sottratto alle entrate, stimate in oltre 41 milioni di euro, i costi necessari al funzionamento dell'ente, le spese per il personale, gli ammortamenti e gli accantonamenti, saranno disponibili più di 7 mila euro per gli interventi economici. In particolare nel 2018, dei 7.339 euro disponibili, euro 2.225 saranno destinati a progetti legati all'incremento del 20% mentre 5.114 euro a interventi economici "generici".

	2016 (consuntivo)	2017 * (pre cons)	2018	2019
DIRITTO ANNUALE	25.783	26.188	27.565	26.191
DIRITTO DI SEGRETERIA	8.971	8.777	8.707	8.607
ALTRI PROVENTI	2.429	2.532	2.488	2.488
GESTIONI ACCESSORIE (FINANZIARIA E STRAORDINARIA)	3.825	3.072	3141	3121
TOTALE ENTRATE (A)	41.008	40.569	41.901	40.407
SPESE PER IL PERSONALE	13.719	13.599	13.750	13.600
SPESE DI FUNZIONAMENTO	13.719	13.200	13.000	12.850
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	8.599	8.602	8.682	8.682
TOTALE USCITE (B)	34.843	34.546	34.562	34.372
A-B (valore totale)	6.165	6.023	7.339	6.035
<u>progetti con</u> incremento del 20% (senza personale)		2.225	2.225	2.225
<u>interventi economici</u> "generici"		3.798	5.114	3.810

* aggiornato con la maggiorazione del 20% come risulta dalla tabella sottostante

Gli importi di DA relativi agli anni 2018 e 2019 sono stati ipotizzati con +20%.

BUDGET ANNUALE PROGETTI PER INCREMENTO 20%				
Tipologia Costi	PUNTO IMPRESA DIGITALE	LAVORO E PROFESSIONI	TURISMO	TOTALE
Costi Esterni	661.500	378.000	335.000	1.374.500
Direzione/Personale	315.000	180.000	130.000	625.000
Generali	73.500	42.000	35.000	150.500
TOTALE	1.050.000	600.000	500.000	2.150.000
Voucher	450.000	400.000		850.000
TOTALE	1.500.000	1.000.000	500.000	3.000.000

Nelle gestioni accessorie è stato inserito in tabella quanto l'ente è quasi certo di incassare nel prossimo quinquennio. Si precisa inoltre che si prevedono plusvalenze derivanti dalla liquidazione dei fondi d'investimento Orizzonte SGR e degli asset di Tecnoholding, non quantificate nell'ipotesi di bilancio pluriennale sopra riportato.