



Camera di Commercio  
Cuneo

# PIANO PLURIENNALE DI MANDATO 2021-2025

Ottobre 2020



Camera di Commercio  
Cuneo

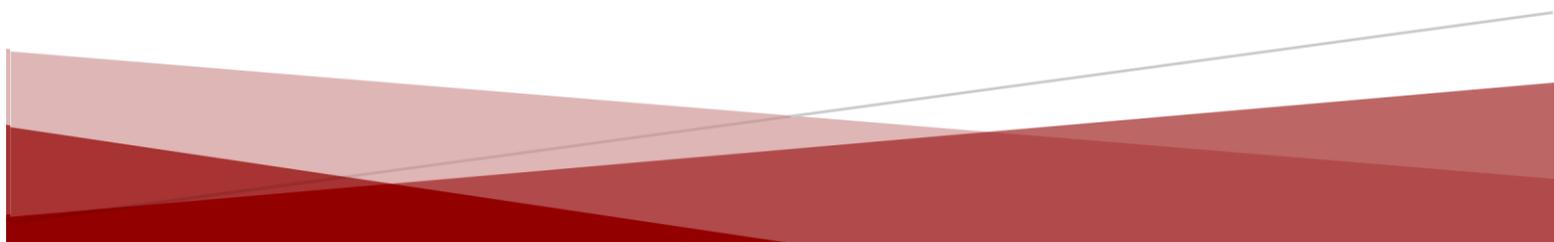
# PIANO PLURIENNALE DI MANDATO 2021-2025

---

*“2021/2025: coesi, innovativi, digitali, sostenibili”*

## Sommario

PREMESSA.....	2
IL CONSIGLIO CAMERALE .....	4
IL PROCESSO DI RIFORMA.....	5
ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO .....	6
Demografia.....	8
Prodotto interno lordo e valore aggiunto.....	9
Il mercato del lavoro .....	10
Tessuto imprenditoriale.....	12
Turismo.....	14
Credito.....	17
Commercio estero.....	18
Innovazione .....	20
In sintesi .....	22
Analisi swot .....	23
LINEE DI INTERVENTO .....	29
Albero della performance .....	29
Missioni priorità e obiettivi strategici .....	30
Obiettivi strategici 2021/2025 .....	32
IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE .....	35
Proiezione risorse e impieghi .....	36
CONCLUSIONI.....	37



## PREMESSA

---

*Il “Programma pluriennale di mandato 2021-2025” prende il via in un momento storico di particolare complessità. Il Programma, nell’ambito delle linee strategiche che il Consiglio si è dato all’atto del suo insediamento nel mese di maggio 2020, intende definire missioni, priorità ed obiettivi per i prossimi 5 anni a supporto del sistema delle imprese cuneesi, prende il via in un momento storico di particolare complessità.*

*Le conseguenze economiche delle misure di contrasto alla pandemia da coronavirus innescatasi a marzo 2020 sono vaste e dirimenti, non soltanto a livello territoriale, bensì nazionale e internazionale.*

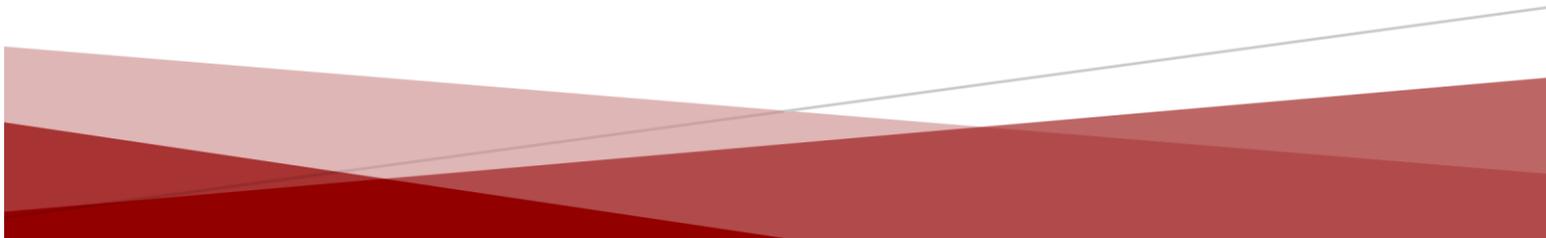
*Sullo sfondo di questo scenario, ci troviamo oggi alle fasi conclusive del lungo percorso di riforma del sistema camerale, improntato ad esigenze di semplificazione amministrativa e di riorganizzazione.*

*Il Programma nasce, dunque, dalla consapevolezza che ci troviamo in una fase di cambiamento particolarmente delicata e che siamo chiamati ad un forte senso di responsabilità nel nostro ruolo di nuovi organi di governance di un sistema economico territoriale che deve poter guardare al domani con rinnovato ottimismo.*

*È necessario compiere delle scelte per il futuro, per i nostri figli, per il Paese. E dobbiamo farlo adesso. Per questo è necessario l’impegno da parte di tutti gli attori del tessuto politico ed economico, siano essi pubblici che privati, per contribuire ad individuare i capitoli sui quali concentrare le risorse.*

*In questo senso, le missioni individuate dal PNRR-Piano Nazionale Ripresa e Resilienza, sintesi di aree strutturali di intervento prioritarie che hanno l’ambizioso obiettivo di “contribuire a riparare i danni economici e sociali causati dalla pandemia di coronavirus, sostenere la ripresa economica e costruire un futuro migliore per la prossima generazione”, ci vengono in aiuto e ci offrono l’opportunità di fare il punto anche nella nostra provincia, per meglio comprendere dove intendiamo trovarci in un orizzonte di medio termine.*

*Da queste considerazioni e dalla condivisione delle evidenze emerse nell’analisi SWOT realizzata dalla Fondazione CRC nell’ambito del progetto “Cuneo 2019: terra attrattiva connessa con il mondo”, la visione di questo mandato va nella direzione della creazione di un ecosistema economico che, attraverso il sostegno alle sue imprese, spinga lo sviluppo locale.*



*La provincia di Cuneo ha mantenuto fino a tutto il 2019, e ancora nei primissimi mesi del 2020, fondamentali molto solidi, grazie soprattutto agli asset manifatturieri nelle loro declinazioni settoriali di specializzazione. La centralità delle imprese in termini di occupazione, esportazioni, capacità di innovazione, qualità degli standard sociali, lavorativi e ambientali è ben evidenziata nelle politiche europee. Questo deve permeare anche le nostre strategie a livello provinciale, riconoscendo alle realtà produttive la capacità di guidare i grandi cambiamenti, interpretare i nuovi bisogni e le sfide della società e di offrire soluzioni innovative.*

*Karl Popper diceva: “Il futuro è molto aperto, e dipende da noi, da noi tutti. Dipende da ciò che voi e io e molti altri uomini fanno e faranno, oggi, domani e dopodomani. E quello che noi facciamo e faremo dipende a sua volta dal nostro pensiero e dai nostri desideri, dalle nostre speranze e dai nostri timori. Dipende da come vediamo il mondo e da come valutiamo le possibilità del futuro che sono aperte”.*

*È indubbio che una crisi come quella che stiamo attraversando non ha precedenti e influenza con prepotenza le nostre menti e le nostre decisioni. Ma se è vero che non dobbiamo nasconderci i problemi, non dobbiamo nemmeno cavalcare le ansie. L’ansia paralizza il pensiero e l’azione, mentre abbiamo un grande bisogno di metterci al lavoro per ricostruire il presente e creare le basi per un solido futuro. Questa è la nostra mission per i prossimi cinque anni e questo documento vuole essere il manifesto attraverso cui ribadiamo il nostro impegno a ricoprire il ruolo che ci è stato riconosciuto, di interpreti dei cambiamenti e sostenitori del sistema imprenditoriale cuneese.*

Il Presidente  
Mauro Gola

## **IL CONSIGLIO CAMERALE**

---

<b>GOLA Mauro</b>	Servizi	Presidente
<b>CHIAPELLA Luca</b>	Commercio	Vice Presidente vicario
<b>CROSETTO Luca</b>	Artigianato	Vice Presidente
<b>DURANDO Alessandro</b>	Cooperazione	Vice Presidente
<b>PORCU Fabiano</b>	Agricoltura	Vice Presidente
<b>BIRAGHI Alberto</b>	Industria	
<b>BONETTO Luciana</b>	Commercio	
<b>CARPANI Enrico</b>	Trasporti	
<b>CHIESA Giorgio</b>	Turismo	
<b>COLLINO Giovanni</b>	Liberi Professionisti	
<b>DALMASSO Patrizia</b>	Artigianato	
<b>DOGLIANI Valentina</b>	Servizi	
<b>GRIBAUDO Agostino</b>	Commercio	
<b>LOVERA Elena</b>	Industria	
<b>MARRO Sergio</b>	Credito	
<b>MELLANO Michele</b>	Agricoltura	
<b>MERLO Amilcare</b>	Industria	
<b>NOTA Francesca</b>	Artigianato	
<b>PIGNATTA Roberto</b>	Sindacati	
<b>RISTORTO Stefano</b>	Consumatori	
<b>RULLO Monia</b>	Agricoltura	
<b>SEBASTE Egle</b>	Industria	
<b>TARDIVO Bruno</b>	Artigianato	
<b>VACCHETTI Sergio</b>	Servizi	

## IL PROCESSO DI RIFORMA

---

Il sistema camerale, come e molto più delle altre pubbliche amministrazioni, è al centro di un importante processo di riforma che vede da tempo inserita nell'agenda politica la semplificazione amministrativa e la riorganizzazione della governance (locale e statale).

Le Camere di commercio italiane, già interessate dal d. lgs. 23 del 2010, che ha confermato la tradizionale funzione di valorizzazione della rappresentatività del sistema economico territoriale e di partenariato attivo rispetto alle Istituzioni locali e di raccordo con le strategie delle politiche di sviluppo del Governo e delle Regioni nel quadro del principio di sussidiarietà, sono state successivamente oggetto del processo di riordino previsto dalla legge 124/2015 (riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche), al cui interno, all'art.10, era contenuta la delega al Governo perché procedesse con decreto legislativo.

Sono stati il d.lgs. 219/2016 e i successivi decreti ministeriali a ridisegnare l'assetto territoriale, organizzativo e funzionale delle Camere di commercio.

Per quanto attiene all'organizzazione, in attuazione del percorso delineato dal decreto di riforma, il Ministero dello sviluppo economico (MISE), recependo il Piano di razionalizzazione proposto da Unioncamere, con decreto ministeriale 16 febbraio 2018, ha ridotto il numero delle Camere da 105 a 60 (e delle Aziende speciali), rideterminandone le circoscrizioni territoriali e conseguentemente le dotazioni organiche.

Nel contempo sono stati ridefiniti i numeri dei componenti gli Organi delle Camere di commercio che, per le Camere di commercio aventi oltre 80 mila imprese, sono stabiliti in 25 consiglieri e 7 componenti di Giunta, oltre al Presidente.

Relativamente alle funzioni, il 30 aprile 2019 il Ministero dello Sviluppo Economico ha pubblicato il decreto 7 marzo 2019 con cui sono stati ridefiniti i servizi che il sistema camerale è tenuto a fornire su tutto il territorio nazionale con riguardo alle funzioni amministrative ed economiche (di cui all'art. 2, co. 2 della L. 580/93), nonché gli ambiti prioritari di intervento con riferimento alle funzioni promozionali.

Per quanto riguarda il finanziamento, è stata confermata la riduzione del diritto annuale avviata nel 2015 (- 35% nel 2015, - 40% nel 2016 e - 50% dal 2017), così come modificata in sede di conversione nella Legge 11 agosto 2014, n. 114 del D.L. 24 giugno 2014 n. 90. Su questa riduzione sono poi intervenuti successivi decreti del MISE (22 maggio 2017 e 12 marzo 2020) che hanno autorizzato l'incremento del 20% della misura del diritto annuale quale fonte di finanziamento di specifici progetti di rilievo nazionale (rispettivamente per il triennio 2017/19 e 2020/22).

## ANALISI DEL CONTESTO ESTERNO

---

L'analisi del contesto esterno, prevista dalle vigenti disposizioni normative (art. 4 DPR 254/2005 e nota del MISE del 12/9/2013), è volta ad assicurare coerenza al programma pluriennale della Camera di commercio, redatto in funzione delle risorse necessarie e dei risultati che si intendono conseguire, anche rispetto agli atti di programmazione di altri enti e istituzioni.

A questo riguardo, proprio in queste settimane sono in corso di definizione gli strumenti di programmazione, a livello europeo per la definizione delle strategie alla base del nuovo settennato del programma Alcotra (2021/2027) e in ambito nazionale per la destinazione delle risorse del Recovery Fund (piano nazionale ripresa e resilienza).

Di seguito, le linee strategiche rispettivamente individuate.

Sono cinque gli obiettivi politici stabiliti dall'UE per gli anni 2021/2027:

1. *Europa più intelligente*
2. *Europa più verde*
3. *Europa più connessa*
4. *Europa più sociale*
5. *Europa più vicina ai cittadini*



Il *Recovery Fund*, in alcuni paesi definito come *Next generation plan*, in Italia *Piano nazionale ripresa e resilienza* (PNRR), prevede invece sei aree di intervento sintetizzabili in sei missioni:

1. *Digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo*
2. *Rivoluzione verde e transizione ecologica*
3. *Infrastrutture per la mobilità*
4. *Istruzione, formazione, ricerca e cultura*
5. *Equità sociale, di genere e territoriale*
6. *Salute*



Di particolare interesse e rilevanza inoltre il Piano strategico di posizionamento "Cuneo 2029: terra attrattiva connessa con il mondo", promosso e finanziato da Fondazione CRC e Provincia di Cuneo e recentemente realizzato da We Plan, funzionale all'individuazione di obiettivi strategici e priorità per il contesto provinciale su cui far convergere progettualità e attrazione di risorse. A questo piano fanno riferimento le note dell'analisi swot riportata nel seguito del documento.

L'analisi del contesto esterno deve necessariamente essere preceduta da uno sguardo al tessuto socio economico provinciale, riassunto nelle dieci cifre chiave che hanno caratterizzato il 2019 (dal Rapporto Cuneo 2020).

## LE 10 CIFRE

I dati della provincia di Cuneo riassunti  
in dieci cifre chiave  
(confronto anni 2018-2019)

INDICATORI	CUNEO		PIEMONTE	
	2018	2019	2018	2019
Valore aggiunto per abitante (euro)	28.894	29.893	27.750	28.677
Imprese registrate (comprehensive di UL)	82.317	81.787	530.752	527.560
Imprese femminili	15.462	15.277	97.137	96.591
Imprese giovanili	6.226	6.109	39.389	38.812
Imprese straniere	4.079	4.192	43.742	44.785
Tasso di sopravvivenza imprese a tre anni (imprese iscritte nel 2015 e 2016) (%)	68,9	73,4	65,6	67,3
Tasso di disoccupazione (%)	4,3	4,8	8,2	7,6
Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) (%)	19,8	16,6	30,0	26,8
Tasso di occupazione (15-64 anni) (%)	68,6	69,4	65,9	66,0
Esportazioni (milioni di euro)	8.095	8.416	48.278	46.593

Fonte: elaborazione ufficio Studi Camera di commercio di Cuneo - Rapporto Cuneo 2020

Peraltro deve essere evidenziato che il 2019 verrà ricordato come l'ultimo anno prima del grande cambiamento indotto dalla pandemia di Covid-19. L'impatto dirompente delle necessarie misure di contenimento della crisi sanitaria imposte dai vari Paesi hanno, infatti, generato una recessione globale senza precedenti, che ha sconvolto gli equilibri socio economici.

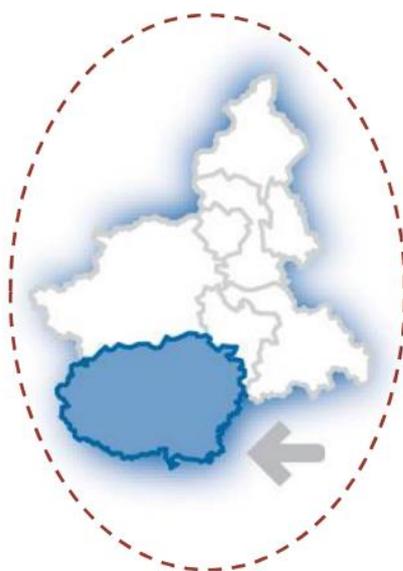
Nel complesso il 2019 aveva già mostrato un progressivo indebolimento del quadro occupazionale nella seconda metà dell'anno.

Il PIL era cresciuto di appena lo 0,3% (il peggior dato dal 2014), senza recuperare completamente la caduta causata della crisi dei primi anni del decennio, in quanto l'Italia si trovava già in una fase di stagnazione, indebolita dalla prolungata stasi del

ciclo economico. Anche i dati regionali, riferiti al 2019, avevano registrato una crescita pressoché nulla sull'anno precedente (+0,2%, fonte Prometeia).

Per il 2020 le previsioni segnalano pesanti ribassi, con un PIL atteso in caduta (-9% le stime governative, - 9,6% quelle di Confindustria), a causa degli effetti delle misure di contenimento imposte dal Governo per contrastare la diffusione della pandemia di Covid-19 e delle conseguenti difficoltà per le imprese nel recupero dei livelli di attività. Il calo del prodotto interno lordo nel 2020 sarà solo in parte compensato dal rimbalzo atteso per il 2021 (rispettivamente +6% nelle previsioni del Governo e +5,7% in quelle di Confindustria).

All'interno di questo contesto si inserisce il quadro socio economico cuneese, la cui fotografia, riferita al 2019, deve oggi essere letta alla luce degli sconvolgimenti determinati dalle conseguenze dell'emergenza sanitaria e della recente calamità naturale che ha investito parte del territorio provinciale (alta valle Vermentagna, Gesso e Tanaro).



	<b>CUNEO</b>	<b>PIEMONTE</b>
Superficie (kmq)	6.905	25.387
Residenti (migliaia)	587	4.365
Imprese (migliaia)	67,4	428,5
Occupati (migliaia)	264	1.829
Export (miliardi di euro)	8,4	46,6

Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte

## Demografia

Al 31 dicembre 2019 la popolazione residente in provincia di Cuneo conta 586.568 abitanti (530 unità in meno rispetto al 31 dicembre 2018), ovvero il 13,5% della popolazione residente in Piemonte con una densità pari a 85 abitanti per km<sup>2</sup> rispetto ai 172 della media regionale.

L'età media rilevata in provincia è di 45,9 anni. L'indice di vecchiaia della popolazione cuneese e ancor più, piemontese, è elevato: in media ci sono circa 181

persone *over 65* per ogni 100 *under 15*; la media regionale è di 206, soglia più alta rispetto ad altre regioni italiane che hanno determinato la media nazionale a 173.

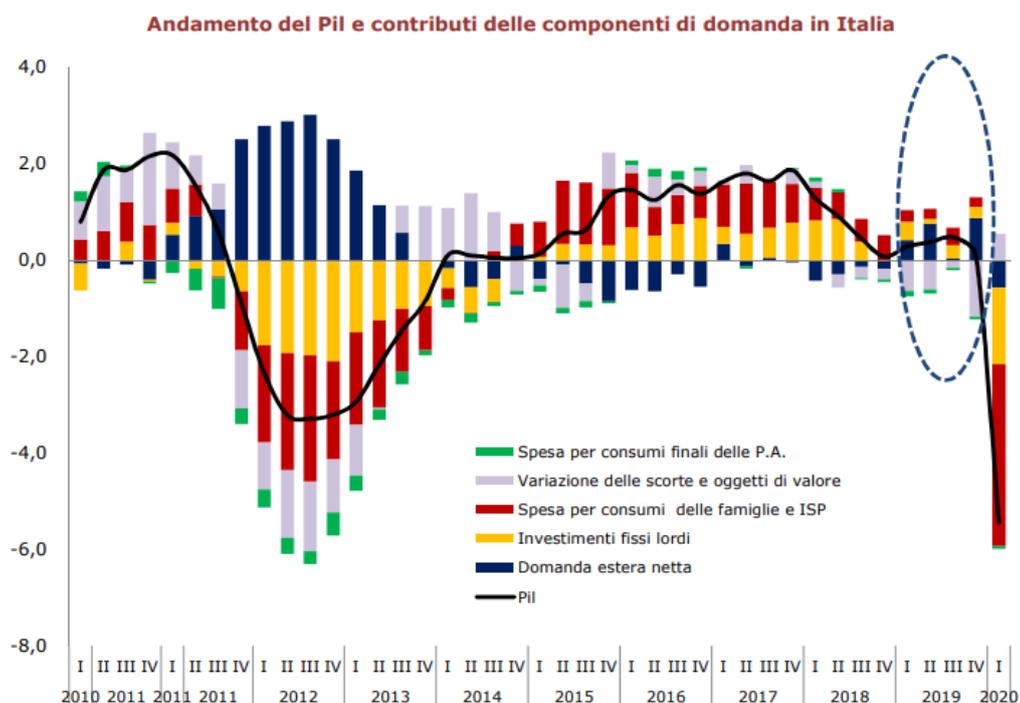
## Prodotto interno lordo e valore aggiunto

In base alle stime ricavate a partire dai dati *ISTAT*, nel 2019 la provincia di Cuneo aveva generato un PIL di oltre 19,5 miliardi di euro, circa il 14% di tutta la ricchezza prodotta in Piemonte e l'1% di quella nazionale.

I dati Prometeia consentono un'analisi più dettagliata che evidenzia la composizione settoriale del valore aggiunto. La quota maggiore deriva dal settore dei servizi (61,1%) seguito dall'industria in senso stretto con una quota del 28,0%, dalle costruzioni (quota pari al 5,8%) e infine dall'agricoltura, silvicoltura e pesca (5,0%, con un contributo 3 volte superiore al dato regionale, pari all'1,7%).

Cuneo è, dopo Torino, la provincia piemontese con il valore aggiunto pro-capite maggiore, con una quota pari a 29.893 euro/pro-capite, a fronte dei 28.677 euro della media regionale, con una crescita pari allo 0,1% sull'anno precedente.

Interessante osservare l'analisi dei dati previsionali (realizzata da Prometeia in occasione della Giornata dell'economia 2020), che evidenzia come la crisi generalizzata, dovuta alla pandemia di Covid - 19 e la conseguente riduzione della domanda e dell'offerta di beni e servizi, influiscano in modo significativo anche sulla nostra economia.



Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte

A fronte di un valore aggiunto totale che registra un -6,4%, i settori che pagheranno le maggiori conseguenze sono le costruzioni (-14,2%) e l'industria in senso stretto (-11,6%), a cui seguono l'agricoltura (-3,8%) e i servizi (-3,5%).

Dopo il crollo del 2020 è dunque fisiologico che, negli anni a venire (2021 e 2022) ci sia un balzo verso l'alto in termini di variazione soprattutto nel 2021, aspetto che rientrerà nel 2022 tornando a registrare valori riconducibili a una pseudo normalità.

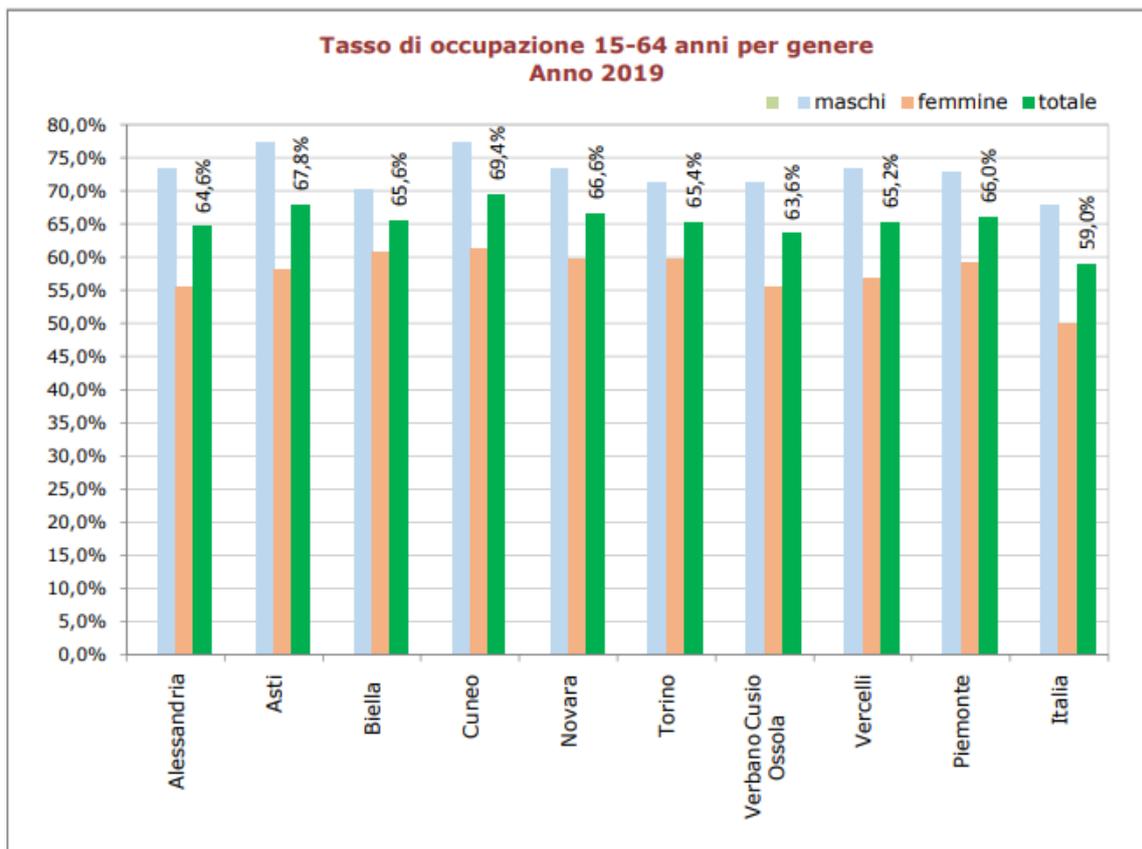
## **Il mercato del lavoro**

Anche nel 2019, nonostante il permanere di alcune criticità, Cuneo è risultata la provincia piemontese con i dati più positivi nell'ambito del mercato del lavoro.

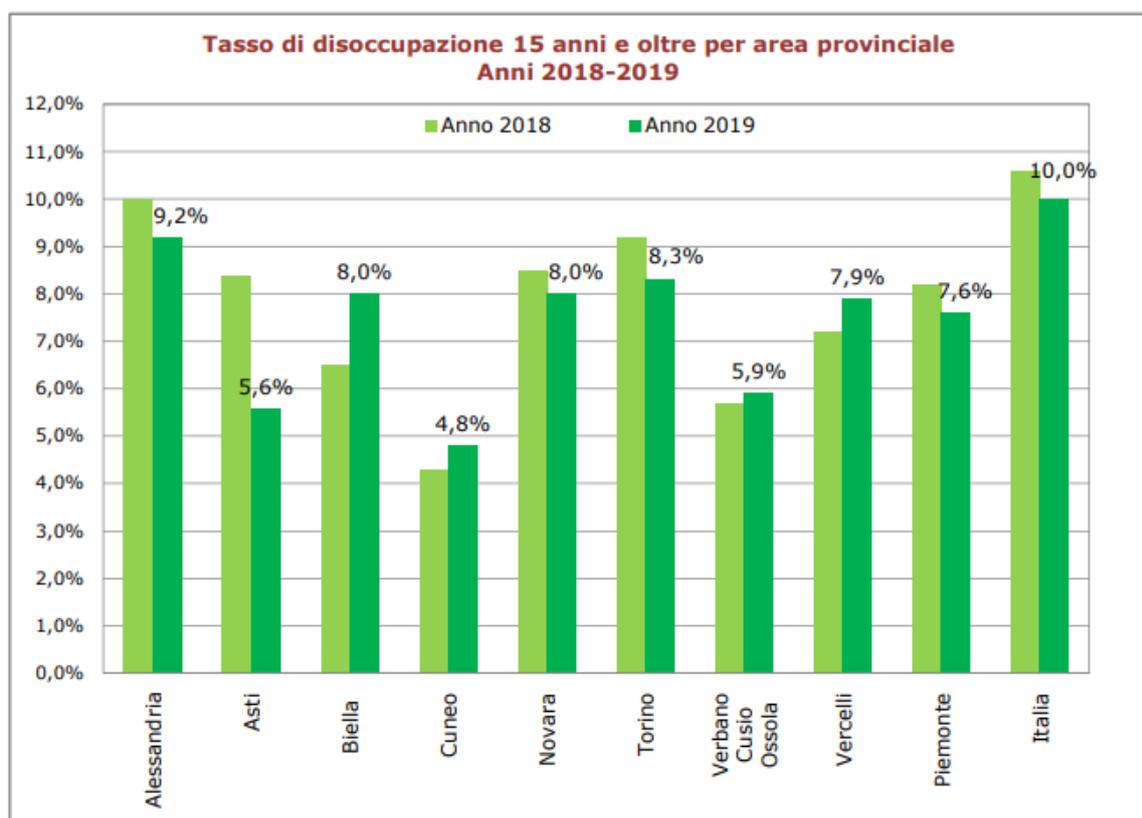
È stato infatti il territorio con il tasso di occupazione più elevato (69,4% contro la media regionale del 66,0%) e che ha mostrato il tasso di disoccupazione più basso (4,8% contro il 7,6% piemontese), attestandosi nelle graduatorie nazionali al 12° e all'11° posto rispettivamente per livello di occupazione 15-64 anni e disoccupazione; la precedono alcune aree provinciali del Nord-Italia, con la prima posizione detenuta da Bolzano. Anche in termini di disoccupazione giovanile i dati sono confortanti, con un tasso inferiore di oltre 10 punti rispetto al dato regionale (16,6% a fronte del 26,8% piemontese).

Lo scenario, in termini generali, nel 2019 appare relativamente buono, pur non mancando alcune tensioni, specie sul lato dell'occupazione, come confermato dai dati sul ricorso all'integrazione salariale. A fronte di un forte calo del monte ore di CIG straordinaria (-79%, contro il +17% in Piemonte, dove pesa il dato della Città Metropolitana), legato alla chiusura di importanti situazioni di crisi nei gruppi Miroglio (abbigliamento), Burgo (carta) e Mondo (gomma-plastica), si assiste, infatti, ad un incremento di 166.000 ore (+15%) nella componente ordinaria, in linea con l'andamento regionale, per la maggiore richiesta del settore metalmeccanico, mentre è apprezzabile la flessione nelle costruzioni.

Oggi lo sguardo al mercato del lavoro, pur in un contesto più stabile e resiliente rispetto a quello regionale, deve tener conto di prospettive difficili, che le stime di Prometeia quantificano per la nostra provincia in un significativo incremento della disoccupazione (+ 5,1%), mentre il dato sugli occupati segnerà un -0,9%.



Fonte: Elaborazione Camera di commercio di Cuneo su dati Istat



Fonte: Elaborazione Camera di commercio di Cuneo su dati Istat

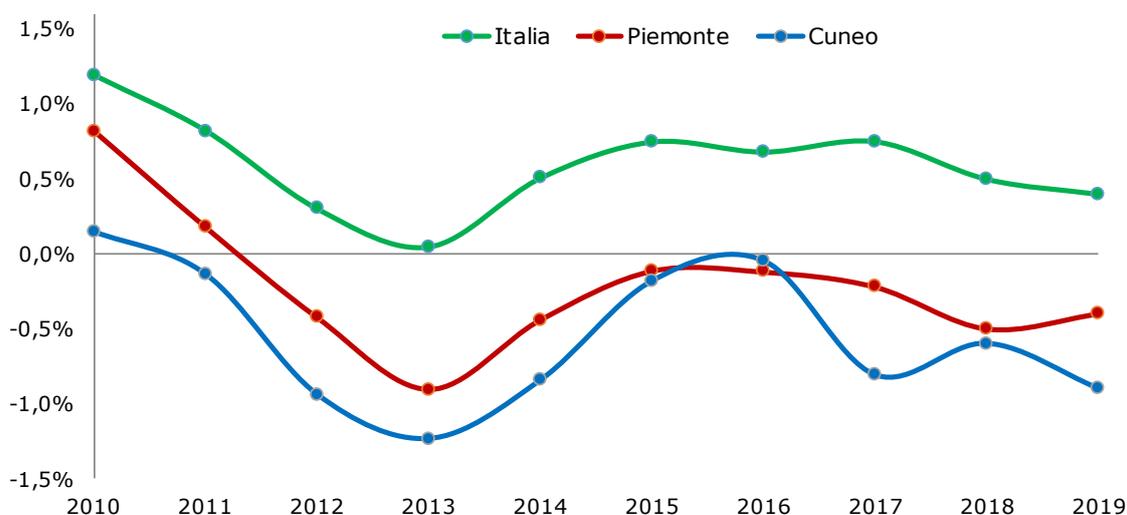
## Tessuto imprenditoriale

Il 2019 si chiude con 67.345 sedi d'impresa e 81.787 localizzazioni, confermando per la Granda il secondo posto in regione dopo Torino, con un'incidenza del 15,7% sul totale delle sedi regionali (15,5% sul totale delle localizzazioni).

Nel periodo gennaio-dicembre 2019 il registro imprese della Camera di commercio di Cuneo ha censito la nascita di 3.528 nuove iniziative imprenditoriali, a fronte delle 3.261 dell'anno precedente. Le cessazioni di attività preesistenti, valutate al netto delle cancellazioni d'ufficio, si attestano a quota 4.148 (erano 3.664 nel 2018).

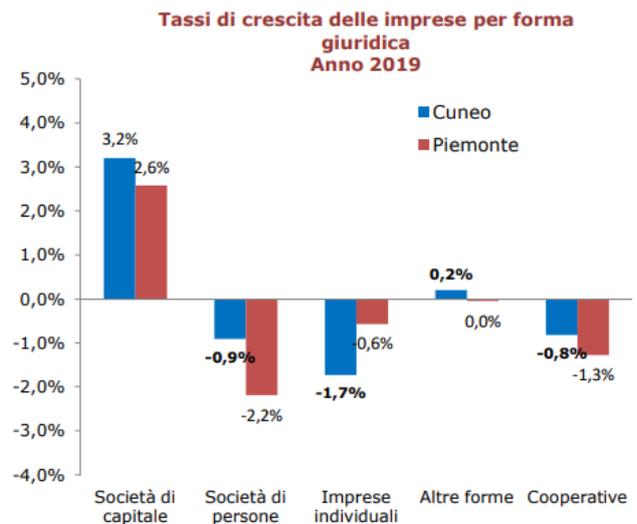
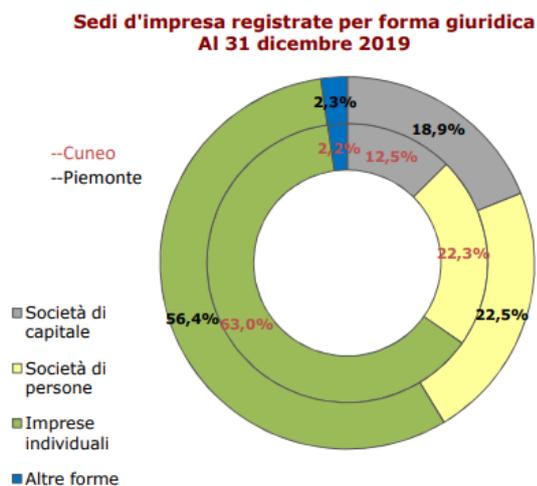
Il bilancio del 2019, tra nuove iscrizioni e cessazioni, si traduce in un tasso di crescita del -0,9%, performance in lieve peggioramento rispetto al 2018. La dinamica mostrata dal tessuto imprenditoriale cuneese si colloca in un contesto regionale incerto, sintetizzato in un tasso di crescita del -0,4%, in controtendenza rispetto al trend registrato a livello nazionale (+0,4%).

**Tasso di crescita delle sedi d'impresa in Italia, Piemonte e provincia di Cuneo - Anni 2010-2019**



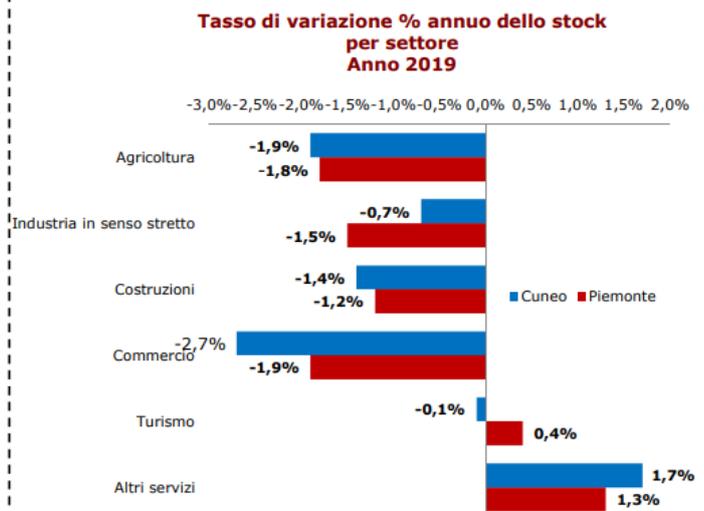
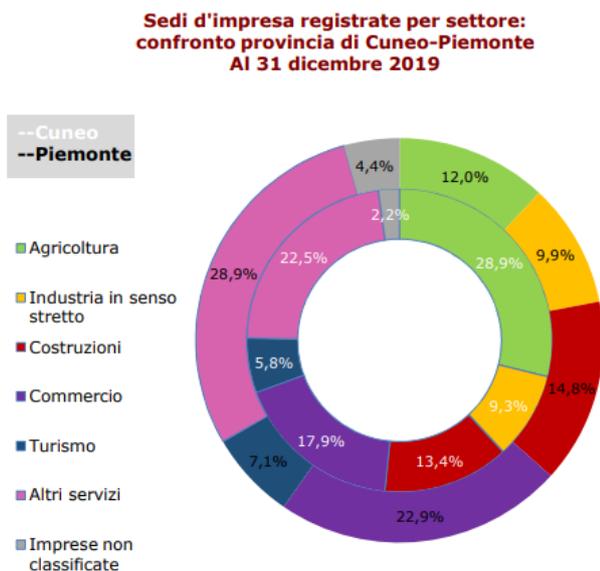
Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte

L'analisi delle forme giuridiche indica un tasso di crescita ancora positivo per le società di capitale, che realizzano un +3,2%, e le altre forme (+0,2%); negativo, invece, l'andamento per le società di persone e le ditte individuali.



Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte

A livello settoriale, la dinamica più incoraggiante si evidenzia nel comparto degli altri servizi (+1,7%) attività che convoglia il 22,5% delle imprese locali. Negativi i trend degli altri comparti provinciali. A pagarne le maggiori conseguenze è il commercio che registra una flessione del 2,7%. Seguono l'agricoltura, che rappresenta il 28,9% delle aziende della Granda (-1,9%), le costruzioni (-1,4%), l'industria in senso stretto (-0,7%) e il turismo (-0,1%).



Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte

Nel 2019 le imprese cuneesi registrano un tasso di sopravvivenza (a 3 anni dall'iscrizione) pari al 73,4%, il valore più elevato dal 2014. Analogo miglioramento della tenuta in ambito regionale, pur a fronte di valori più contenuti (67,3%).

Nel 2019 le imprese cuneesi registrano un tasso di sopravvivenza (a 3 anni dall'iscrizione) pari al 73,4%, il valore più elevato dal 2014. Analogo miglioramento della tenuta in ambito regionale, pur a fronte di valori più contenuti (67,3%).

Il 2019 chiude con **15.277 imprese femminili** registrate in provincia di Cuneo, il **22,7%** delle aziende con sede legale nel territorio. **Più di un terzo** svolgono la propria attività nel settore dell'**agricoltura** e l'**11,7%** è guidato da **giovani imprenditrici**.

Le **imprese giovanili** registrate in provincia di Cuneo al 31.12.19 **sono 6.109**. Sebbene costituiscano meno del 10% delle attività con sede legale sul territorio provinciale, rappresentano il **32% delle iscrizioni complessive**. Nel 2019 gli under 35 hanno avviato 1.130 attività imprenditoriali, mentre sono 507 quelle che hanno cessato la propria attività. Il saldo tra i due flussi è positivo per 623 unità.

A fine 2019 in provincia di Cuneo, il registro imprese della Camera di commercio conta **4.192 aziende straniere**, pari al **6,2% delle realtà complessivamente registrate**, che operano prevalentemente nel settore costruzioni (31,2% del totale). Nonostante una numerosità in costante aumento, le attività guidate da stranieri rivestono, all'interno del sistema economico cuneese, un peso inferiore rispetto a quanto si osserva in Piemonte dove la quota è pari al 10,5%.

Per il **tessuto artigiano**, che al 31.12.2019 con 17.443 unità rappresenta il 25,9% dell'imprenditorialità provinciale, lo scorso anno è proseguita la dinamica negativa iniziata nel 2010. In base alle elaborazioni compiute sui dati del registro imprese camerale, il tasso di crescita ha registrato un -0,99% analogo alla contrazione del 2018 (-1,0%). A livello settoriale, sul totale delle imprese artigiane registrate, 7.174 operano nel settore edile, seguite dagli altri servizi con 4.271 unità e dall'industria in senso stretto con 4.198 unità.

## **Turismo**

Al 31 dicembre 2019 le imprese operanti nel settore ammontano a 4.066 con un tasso annuo di variazione di stock pari allo 0,15% e una ridotta incidenza sul totale imprenditoriale (6%) rispetto alle altre province del Piemonte, in particolare il Verbano Cusio Ossola (13,67%).

In lieve flessione l'offerta turistica, con una diminuzione degli esercizi ricettivi che al 31 dicembre 2019 sono 1.803 (erano 1.868 nel 2018), per un totale di 40.001 posti

letto. Prevalenti gli esercizi extralberghieri: 1.501 strutture delle quali 817 offrono ospitalità come bed and breakfast, affittacamere e appartamenti per vacanze per un totale di 5.555 posti letto.

Per quanto lo scenario turistico sia oggi radicalmente cambiato, per effetto dell'emergenza sanitaria, l'analisi dei dati evidenzia che il 2019 era chiuso con risultati significativi, che confermano la tendenza alla crescita e al consolidamento del settore. A livello regionale il 2019 ha registrato oltre 5 milioni e 372 mila arrivi, cioè +1,82% sul 2018, con un particolare incremento del mercato estero, +3,7%, in linea con gli arrivi internazionali in Europa registrati dall'Organizzazione Mondiale del Turismo.

Oltre 14milioni e 932mila i pernottamenti complessivamente registrati, con una flessione di 1,1%, maggiore nel mercato domestico.

Se si analizza l'evoluzione turistica piemontese su un arco temporale più ampio, si osserva che negli ultimi 10 anni gli arrivi sono cresciuti di oltre il 31%, le presenze del 20%.

In valori assoluti, il territorio di Langhe Monferrato Roero nel 2019 registra 1.162.462 arrivi e 546.924 presenze (+5,3% di arrivi e -0,3% di presenze), mentre l'ATL del Cuneese ha chiuso il 2019 con 1.108.926 arrivi e 371.828 di presenze (+1,9% di arrivi e -1,1% di presenze).

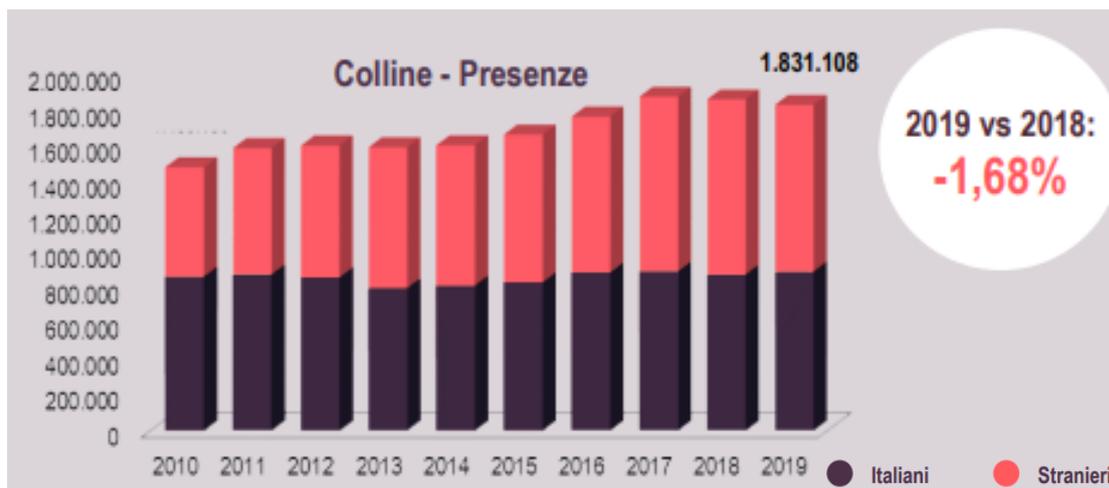


Fonte: Osservatorio turistico Regione Piemonte

Facendo riferimento ai territori, il 2019 ha registrato un bilancio positivo per la stagione invernale 2018/2019 della montagna, che registra un +4,18% di arrivi e

+3,13% di presenze. Per questa stagione a crescere sono soprattutto i flussi turistici italiani, compensando una flessione dall'estero.

Ottimo il consuntivo della montagna nell'estate 2019: crescono gli arrivi (+1,08%), ma soprattutto i pernottamenti (+14,34%). Al contrario della stagione invernale, in questo caso entrambe le componenti registrano un incremento per quanto riguarda i pernottamenti (+10,5% dall'Italia e +24,2% dall'estero), mentre aumentano gli arrivi italiani e sono in flessione quelli esteri.



Fonte: Osservatorio turistico Regione Piemonte

Il segmento colline nel 2019 conferma la propria posizione con una crescita degli arrivi (+3,14%) e una flessione delle presenze (-1,68%). La componente estera vale oltre il 51% delle presenze totali e il 46% degli arrivi. Aumentano i flussi nazionali, mentre quelli esteri registrano una contrazione nei pernottamenti.

Lo sguardo al 2020 vede il turismo tra i comparti più colpiti dall'emergenza sanitaria, che ha inciso in modo determinante sui comportamenti dei visitatori (in particolare stranieri), facendo consuntivare cali di fatturato molto forti, stimati nel I semestre a -60%.

## Credito

I dati resi disponibili dalla Banca d'Italia, al 31 dicembre 2019, segnalano 13 istituti bancari con sede sul territorio provinciale e 422 sportelli, numeri che fanno di Cuneo la provincia piemontese con il più alto grado di copertura territoriale in termini di popolazione servita (72 sportelli per 100mila abitanti, a fronte di una media regionale pari a 45).

Al 31.12.2019 nel Cuneese l'entità degli impieghi bancari erogati da banche e casse depositi e prestiti (15,6 miliardi di euro) ha evidenziato un incremento pari allo 0,3% rispetto al 2018. L'aumento, contrariamente a quanto avvenuto a livello regionale (-3,2%), è frutto di una significativa crescita degli impieghi a favore delle società finanziarie diverse dalle istituzioni monetarie e delle famiglie consumatrici.

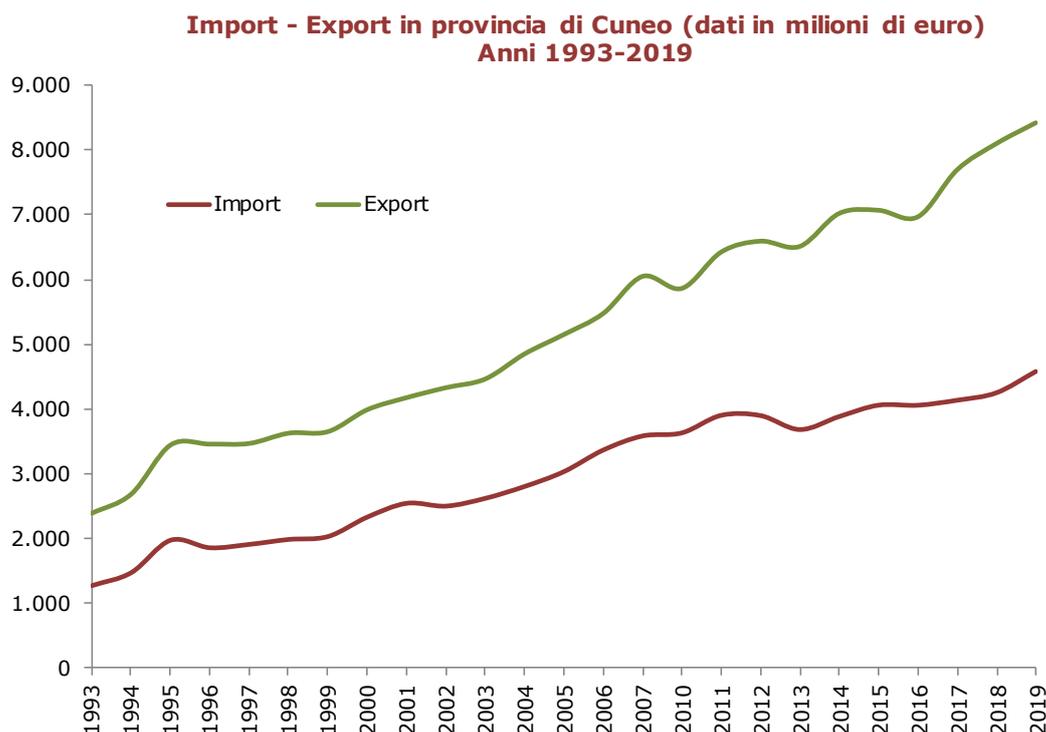
L'ultimo anno ha registrato, inoltre, uno sviluppo del 4,9% dei depositi bancari e del risparmio postale, saliti a quota 18,0 miliardi di euro, dai 17,1 del 2018. Il trend positivo è riconducibile alle famiglie consumatrici e alle imprese. La dinamica della raccolta è migliore in Piemonte (+5,6%), mentre a livello nazionale si è registrato un +4,2%.

Nel 2019 era proseguito il graduale miglioramento della qualità del credito, come indica la riduzione del tasso di deterioramento dei prestiti di banche e società finanziarie, e così anche dell'incidenza delle sofferenze sul totale degli impieghi (3,6% a fine 2019, rispetto al 4,8% del 2018).

Anche per questi valori sono attesi significativi scostamenti nel 2020, pur in presenza di politiche finanziarie, a livello europeo e nazionale, volte a irrobustire il credito e il fabbisogno di liquidità delle imprese conseguenti ai mesi di lockdown, con importanti interventi di garanzie pubbliche.

## Commercio estero

Nel 2019 le esportazioni cuneesi di merci hanno raggiunto il valore record di 8 miliardi 416 milioni di euro, registrando un aumento del 4,0% rispetto al 2018. Il saldo della bilancia commerciale è stato di 3,8 miliardi di euro, in linea con i dati del 2018 a conferma del consolidamento della vocazione internazionale della provincia Granda.



Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte

Cuneo si è così confermata, dopo Torino che detiene una quota del 39,7%, la seconda provincia esportatrice del Piemonte, producendo il 18,1% del valore delle vendite regionali all'estero.

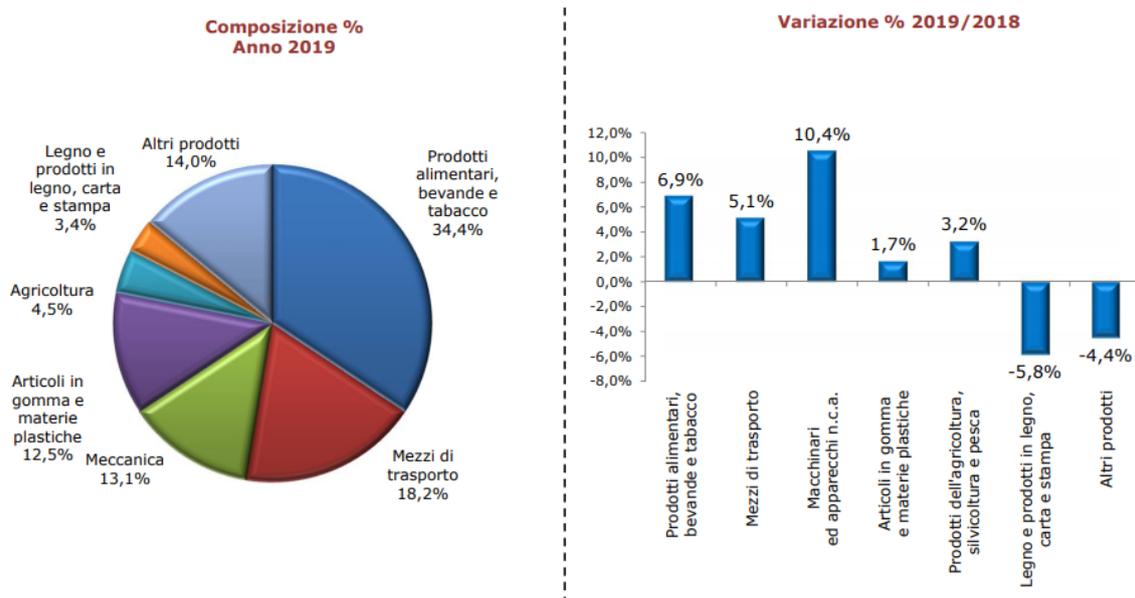
Analizzando le destinazioni delle vendite cuneesi oltre confine si osserva come il principale bacino di riferimento sia risultato, anche nel 2019, l'Ue-28. Il 70,5% dell'export della provincia ha avuto come meta i Paesi appartenenti a quest'area, mentre ai mercati situati al di fuori dell'area comunitaria è destinata una quota del 29,5%. Entrambe le aree di sbocco registrano trend positivi: i mercati comunitari con una variazione tendenziale del +3,5% e i restanti Paesi con il +5,0%.

Entrando nel dettaglio, tra le destinazioni più significative del 2019 si segnalano Francia (1,603 milioni di euro, +0,5%) e Germania (1,345 milioni di euro, +6,1%) mentre, al di fuori dei confini dell'Unione europea, Stati Uniti e Svizzera

rappresentano le prime due destinazioni delle merci locali, seguite dalla Cina, passata dal quinto al terzo posto con una straordinaria crescita del 23,7%.

Anche nel 2019 è stato fondamentale il contributo del comparto manifatturiero che ha segnato nel complesso un aumento del 3,7% delle vendite oltre confine. Con una quota del 34,4% l'industria alimentare si conferma il principale settore esportatore con una crescita del valore del proprio export del 6,9% rispetto al 2018. Un aumento a doppia cifra (+10,4%) ha premiato la meccanica strumentale terza categoria di prodotti esportati dalle imprese cuneesi. Risultati positivi anche per i mezzi di trasporto (+5,1%), gli articoli in gomma e materie plastiche (+1,7%) e i prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e pesca (+3,2%).

### Export cuneese per prodotti



Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte

Le proiezioni al 2020 segnalano che anche le esportazioni di beni all'estero, fiore all'occhiello della provincia di Cuneo, risentiranno dello shock economico in atto, segnando un -11% sul 2019, mentre le importazioni si attesteranno al -8,6% (stima Prometeia, Giornata dell'Economia 2020).

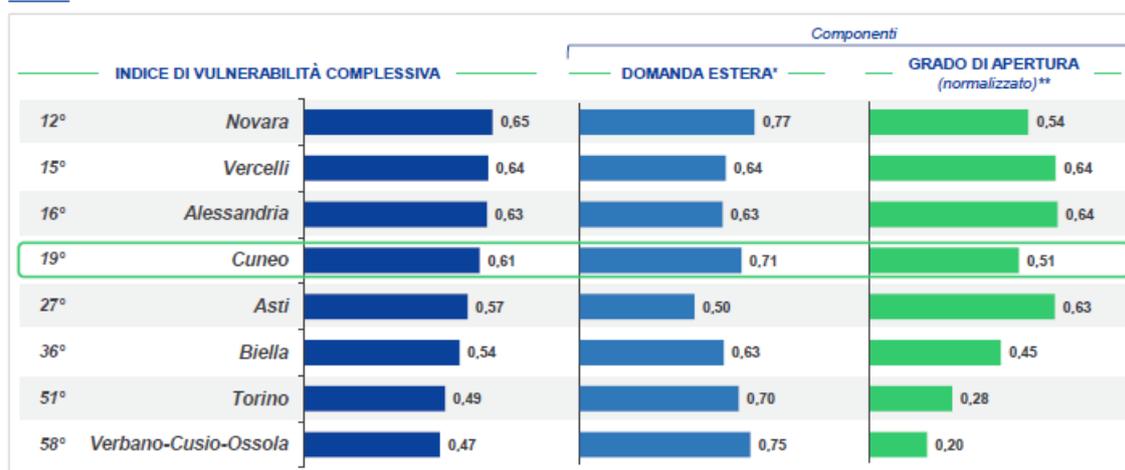
## Export | Focus sul territorio

I dati del primo trimestre confermano questa vulnerabilità, che presenta importanti differenze settoriali



## Focus sul territorio

Tra le province più esposte vista l'alta vocazione verso export e internazionalizzazione



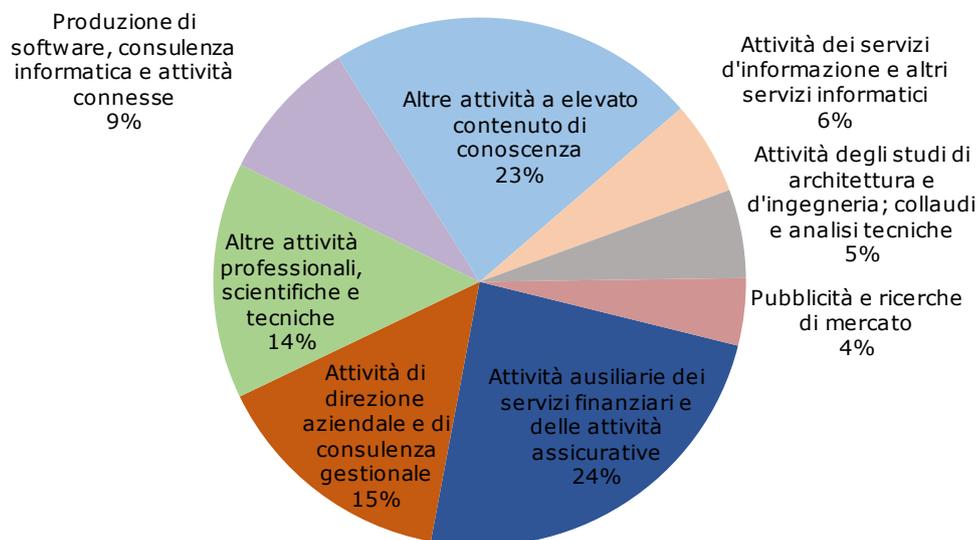
\*Data la struttura mercato settore di ogni territorio  
\*\* Il Grado di apertura è calcolato come Export/Pil (valori correnti)

Fonte: Prometeia su dati Istat

## Innovazione

È proseguita nel 2019 la crescita delle imprese che svolgono servizi a elevato contenuto di conoscenza (4.374 unità, +2%) e che costituiscono il 6,5% del totale delle imprese registrate. Sempre rappresentativa la quota rosa nel comparto, che sfiora il 21%. Tra le province piemontesi Cuneo si dimostra un terreno fertile per le imprese innovative con il miglior tasso di variazione, di poco inferiore a quello nazionale (1,97% contro 2,09%).

**Imprese che svolgono attività dei servizi a elevato contenuto di conoscenza  
registrate in provincia di Cuneo  
per divisione di attività economica  
Anno 2019**



*Fonte: Istat, Conti economici nazionali. Elaborazione Sarah Bovini - Unioncamere Piemonte*

Nel corso dell'anno di riferimento sono 96 le start up innovative iscritte al registro camerale, con un aumento del 23% rispetto al 2018, operanti principalmente nei settori di industria, artigianato e altri servizi, per la quasi totalità (91 su 96) in forma giuridica di società a responsabilità limitata, con un'incidenza di imprese giovanili pari al 16,7%.

Per quanto riguarda la propensione delle imprese a tutelare i segni distintivi e le innovazioni, le domande di marchi/brevetti e disegni/modelli, presentate presso la Camera di commercio di Cuneo nel 2019, sono 379 (erano 376 nel 2018) delle quali oltre il 97% riguarda il deposito di marchi d'impresa nazionali.

## In sintesi

Il 2019 lasciava il territorio cuneese con dati ancora positivi per la maggior parte degli indicatori e segni di stabilizzazione del ciclo nell'economia internazionale.

Nei primi mesi del 2020 la pandemia di Covid 19 si è abbattuta in maniera dirompente, segnando un prima e un dopo, interrompendo bruscamente dinamiche consolidate, modificando profondamente le prospettive e facendo intravedere una fase recessiva di vasta entità, ancora non del tutto stimabile in termini di tempi e costi.

L'impatto su tutti i comparti, da quello agricolo al manifatturiero e ai servizi, è stato molto forte e solo in parte mitigato dal ricorso al lavoro a distanza. In settori come il turismo, uno dei nostri *asset* strategici fondamentali, e i trasporti, che hanno fin da subito accusato gravi ripercussioni, la ripresa dipenderà dal tempo necessario per dissipare i timori maturati nei mesi scorsi e ammortizzare gli effetti delle misure di contenimento che si renderanno necessarie nelle prossime settimane.

La fotografia del 2019 può, dunque, servire come benchmark, momento culminante di un equilibrio socio-economico che è radicalmente mutato.

L'analisi del contesto esterno, in questo particolare momento storico, deve fornire elementi utili per orientare gli interventi dell'Ente camerale, oggi più che mai chiamato a sostenere e aiutare in modo efficace le imprese nella difficile fase della ripartenza. Questo non tanto per limitare i danni, quanto per rilanciarne gli investimenti e la fiducia, senza i quali non sarà possibile recuperare la capacità di crescere e reinventarsi che da sempre contraddistingue il nostro territorio.

La provincia di Cuneo, benché in questo momento congiunturale sconti un indice di vulnerabilità elevato, viste l'elevata vocazione all'export e le importanti carenze infrastrutturali reali e digitali, ha dimostrato una buona tenuta del suo sistema economico, associata ad un'altrettanta valida capacità di resilienza, aspetti che le permetteranno, nei dovuti tempi, di uscire a testa alta dalla crisi.

# Oltre l'emergenza

Dagli insegnamenti del Covid-19 gli spunti per la ripartenza



Dalle crisi si devono cogliere le opportunità e dai segnali rilevati si deve puntare per ripartire con concretezza e determinazione.

Alla Camera di commercio il compito di assecondare e favorire la ripresa attraverso interventi mirati e l'individuazione di obiettivi strategici ambiziosi, in sinergia con le programmazioni delineate da enti e istituzioni locali, nazionali ed europee.

## Analisi swot

Proprio in questa direzione si colloca l'analisi swot sviluppata nell'ambito del Piano di posizionamento strategico di Cuneo al 2029, promosso dalla Provincia di Cuneo e dalla Fondazione CRC, realizzato in collaborazione con gli Enti del territorio (e con il supporto tecnico della società We Plan), finalizzata a mettere in luce i punti di forza e di debolezza, le opportunità e le minacce del nostro territorio alla luce delle cinque linee individuate dall'Europa.

# Analisi swot \*

**S**

- Base produttiva diversificata
- Presenza di multinazionali
- Capacità di innovazione di prodotto
- Crescita delle produzioni agro-alimentari di qualità
- Diffusa cultura del lavoro e imprenditorialità
- Basso tasso di disoccupazione (anche giovanile) rispetto alla media regionale e nazionale
- Trend in crescita della raccolta differenziata (% totale sopra la media regionale)
- Presenza di sorgenti idriche di grande qualità, che in prospettiva possono generare ulteriori opportunità economiche
- Produzione elevata di energie rinnovabili (idro e fotovoltaico)
- Modello virtuoso a livello imprenditoriale, grazie anche esempi di buone pratiche quali la collaborazione fra aziende pubbliche e private (multitality)
- Qualità ambientale complessivamente buona per quanto riguarda i vari parametri (aria, acqua, suolo)
- Dotazione di infrastrutture di servizio alla popolazione mediamente buona e con livelli di efficienza (pedali, scuole)
- Piano di copertura con banda ultra-larga che dovrebbe garantire copertura a 30 Mb/s e 100 Mb/s di tutti i comuni entro il 2022
- Progettualità già in essere per stimolare la domanda di servizi digitali
- Rilancio dell'aeroporto di Cuneo-Levaldigi, che sta aprendo nuove rotte commerciali
- Spesa sociale complessivamente elevata a sostegno delle categorie con maggiori esigenze
- Alto profilo in termini di coesione sociale, di qualità della vita e di capacità di integrazione
- Caratteristiche sociali basate su valori condivisi, come l'imprenditorialità, l'etica del lavoro, il valore della famiglia
- Buon livello del servizio sanitario, confermato dal basso tasso di emigrazione ospedaliera
- Tasso di occupazione elevato
- Sistema scolastico superiore che si posiziona su livelli di eccellenza su scala regionale e nazionale e aumento dei livelli di scolarità nell'ultimo decennio
- Ricchezza delle risorse storico-culturali del paesaggio fortemente valorizzate dal riconoscimento UNESCO
- Buone prospettive offerte dal turismo che collega fra loro prodotti diversi, con la matrice comune legata al "buon vivere" del territorio

Provincia più intelligente

Provincia più verde

Provincia più connessa

Provincia più sociale

Provincia più vicina ai cittadini

**O**

- Rafforzamento delle filiere produttive (nuovi servizi e modalità di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agro-alimentari)
- Possibili cambiamenti organizzativi e finanziari delle imprese, in particolare a carattere familiare
- Collaborazione con i Competence Centre di Industria 4.0
- Possibilità di indirizzare la Strategia di Specializzazione Intelligente della Regione Piemonte, per meglio allinearla alla vocazione del territorio cuneese
- Messa in rete dei centri della conoscenza e sviluppo del sistema di open data anche attraverso il potenziamento della banda ultra larga
- Posizione geografica strategica verso i mercati europei anche ai fini di un incremento dell'export
- Ulteriore rafforzamento del sistema di raccolta differenziata
- Valorizzazione complessiva delle qualità ambientali della provincia, anche in un'ottica di nuove opportunità turistiche e di attrazione di capitale umano
- Significativi miglioramenti di performance (anche economica) grazie a interventi di efficientamento energetico su edifici pubblici
- Esperienze di economia circolare che possono rappresentare una buona base per implementare soluzioni innovative con particolare riferimento alle aree montane
- Rafforzamento delle connessioni verso l'esterno a livello regionale - sia quelle con il Quadrante Sud-Est (riattivazione della linea Alba-Asti) che quelle con il "core" torinese del quadrante metropolitano - anche sfruttando le linee ferroviarie dismesse a favore della mobilità sostenibile
- Possibilità di apertura di nuovi collegamenti autostradali con sud Francia, rafforzando la centralità del cuneese
- Rafforzamento Linea Cuneo-Ventimiglia e Cuneo-Nizza anche in chiave turistica
- Il rafforzamento dell'attività logistica del porto di Vado, che richiederà lo sviluppo di aree logistiche retroportuali
- Potenzialità di sviluppo dell'aeroporto di Levaldigi sia per gestione passeggeri, sia cargo
- Possibilità di strutturare percorsi scolastici condivisi con il sistema delle imprese, per favorire l'occupabilità degli studenti
- Customizzazione dei servizi socio-assistenziali in aree rurali, attraverso soluzioni più efficienti
- Ulteriore efficientamento e miglioramento del sistema sanitario cuneese grazie a collaborazioni nazionali e internazionali fra strutture sanitarie
- Creazione di sistemi di "business angels" per accompagnare processi di creazione di imprese/start up e rafforzamento della cultura imprenditoriale giovanile
- Valorizzazione delle eccellenze formative del territorio, sia a livello di istruzione superiore, sia a livello universitario
- Continuità con il lavoro svolto dal programma ALCOTRA nelle precedenti fasi di programmazione
- Possibilità di candidare ulteriori eccellenze del territorio a Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO
- Possibilità di valorizzazione ulteriore del turismo invernale come polo sportivo di eccellenza sia per sport invernali, sia estivi

**W**

- Invecchiamento della base imprenditoriale e necessità di ricambio generazionale
- Limitato numero di start-up innovative nelle PMI e di imprese ad alta intensità di conoscenza
- Legami deboli fra conoscenza e produzione e scarsità di centri di ricerca
- Cultura organizzativa da rafforzare nelle piccole aziende agricole e artigiane
- Basso livello di istruzione della forza lavoro e mobilità in uscita dei giovani più qualificati
- Situazione della rete idrica non eccellente, con un tasso di perdite stimato in circa il 35%
- Fragilità del territorio con rischio idro-geologico marcato in alcuni comuni
- Alcune zone contaminate da nitrati, a causa dell'intensa attività agricola
- Carenze nei collegamenti di trasporto pubblico con impatto sulle emissioni di CO2 per l'utilizzo di mezzi privati
- Situazione non positiva di collegamenti stradali/ferroviari con il resto della Regione e del paese
- Sistema dei trasporti pubblici regionali (su ferro e su gomma) poco sviluppato
- Modesti interventi di manutenzione delle infrastrutture stradali esistenti, con rischio di crisi per interruzione di importanti arterie di collegamento (es. AS Torino-Savona)
- Forte ritardo nell'implementazione della copertura di banda larga rispetto ad altre aree del paese
- Aumento del fenomeno di dispersione scolastica
- Forte dicotomia fra centri urbani e aree rurali e minori, che sembrano richiedere risposte mirate, in termini di servizi, alle specificità che esigono
- Scarsa attrattività della provincia per molte risorse giovani, che preferiscono spostarsi verso aree urbane con maggiori potenzialità di sviluppo professionale
- Strumenti per la conciliazione della vita familiare e professionale non sempre efficaci
- Basso partecipazione a percorsi di formazione continua
- Dicotomia fra zone urbane e rurali in termini di accesso ai servizi
- Difficoltà di accesso per tutta la provincia a funzioni rare, localizzate solo presso i poli metropolitani principali del nord Italia
- Rischio spopolamento delle aree montane, con mancanza di presidio anche per il controllo del territorio

**T**

- Invecchiamento della popolazione in generale e della base imprenditoriale in particolare
- Difficoltà a mantenere livelli di competitività adeguati
- Prodotti agro-alimentari di eccellenza, ma con una filiera non strutturata per sfruttare tutte le potenzialità di commercializzazione
- Rischio di carenza di capitale umano secondo gli scenari al 2030, con potenziale impatto sulle capacità di crescita del sistema
- Scarsa diffusione dei servizi digitali presso le imprese come elemento di freno alle potenzialità di crescita
- Consumo eccessivo delle risorse territoriali con conseguente perdita di risorse ambientali e aumento dei rischi naturali
- Espansione edilizia poco controllata in passato con crescita del consumo di suolo
- Impatto sempre più marcato dei cambiamenti climatici con effetti sulla tenuta idrogeologica complessiva del territorio
- Sotto-dotazione di piattaforme logistiche
- Rischio effetto "isolamento", in assenza di connessioni ferroviarie che avvicinino il sistema cuneese al resto d'Italia (anche tramite A/V)
- Carenze infrastrutturali destinate a generare impatti sempre più elevati sul sistema delle imprese e sulla capacità di export/attrazione turistica
- Difficoltà di accesso ai servizi può acuire il rischio di spopolamento e depauperamento delle aree marginali
- Tasso di disoccupazione giovanile ancora significativo, con rischio che tenda a "cronizzare"
- Carezza di servizi per le famiglie giovani (cura dei bambini, assistenza agli anziani) può essere un ulteriore disincentivo a restare sul territorio
- Preservazione del substrato culturale e valoriale alla base del successo del "Modello Cuneo", qualora lo sviluppo di migliori collegamenti porti a flussi da trasferimenti di flussi importanti da fuori provincia
- Necessità di riqualificare l'offerta/turistica di favorire l'espansione per supportare le grandi potenzialità del territorio
- Possibile aumento delle differenze di opportunità economiche anche fra diverse sotto-aree della provincia

\*Analisi swot presente nel Piano "Cuneo 2029: terra attrattiva connessa con il mondo", promosso dalla Provincia di Cuneo e dalla Fondazione CRC (documento scaricabile dal sito <http://www.fondazionecrc.it>).

S

- Base produttiva diversificata
  - Presenza di multinazionali
  - Capacità di innovazione di prodotto
  - Crescita delle produzioni agro-alimentari di qualità
  - Diffusa cultura del lavoro e imprenditorialità ●
  - Basso tasso di disoccupazione (anche giovanile) rispetto alla media regionale e nazionale ●
- 
- Trend in crescita della raccolta differenziata (% totale sopra la media regionale)
  - Presenza di sorgenti idriche di grande qualità, che in prospettiva possono generare ulteriori opportunità economiche ●
  - Produzione elevata di energie rinnovabili (idro e fotovoltaico) ●
  - Modello virtuoso a livello imprenditoriale, grazie anche esempi di buone pratiche quali la collaborazione fra aziende pubbliche e private (multiutility) ●
  - Qualità ambientale complessivamente buona per quanto riguarda i vari parametri (aria, acqua, suolo) ●
- 
- Dotazione di infrastrutture di servizio alla popolazione mediamente buona e con livelli di efficienza (ospedali, scuole)
  - Piano di copertura con banda ultra-larga che dovrebbe garantire copertura a 30 Mb/s e 100 Mb/s di tutti i comuni entro il 2021 ● ●
  - Progettualità già in essere per stimolare la domanda di servizi digitali ●
  - Rilancio dell'aeroporto di Cuneo Levaldigi, che sta aprendo nuove rotte commerciali ●
- 
- Spesa sociale complessivamente elevata a sostegno delle categorie con maggiori esigenze
  - Alto profilo in termini di coesione sociale, di qualità della vita e di capacità di integrazione
  - Caratteristiche sociali basate su valori condivisi, come l'imprenditorialità, l'etica del lavoro, il valore della famiglia
  - Buon livello del servizio sanitario, confermato dal basso tasso di emigrazione ospedaliera ●
  - Tasso di occupazione elevato ●
  - Sistema scolastico superiore che si posiziona su livelli di eccellenza su scala regionale e nazionale e aumento dei livelli di scolarità nell'ultimo decennio ●
- 
- Ricchezza delle risorse storico-culturali e del paesaggio ulteriormente valorizzate dal riconoscimento UNESCO ● ●
  - Buone prospettive offerte dal turismo che collega fra loro prodotti diversi, con la matrice comune legata al "buon vivere" del territorio ●

Provincia  
più  
intelligente

Provincia  
più  
verde

Provincia  
più  
connessa

Provincia  
più  
sociale

Provincia  
più  
vicina ai  
cittadini

Provincia  
più  
intelligente

Provincia  
più verde

Provincia  
più  
connessa

Provincia  
più sociale

Provincia  
più vicina ai  
cittadini

W

- Invecchiamento della base imprenditoriale e necessità di ricambio generazionale
  - Limitato numero di start-up innovative nelle PMI e di imprese ad alta intensità di conoscenza
  - Legami deboli fra conoscenza e produzione e scarsità di centri di ricerca
  - Cultura organizzativa da rafforzare nelle piccole aziende agricole e artigiane ●
  - Basso livello di istruzione della forza lavoro e mobilità in uscita dei giovani più qualificati ●
- 
- Situazione della rete idrica non eccellente, con un tasso di perdite stimato in circa il 35%
  - Fragilità del territorio con rischio idro-geologico marcato in alcuni comuni ●
  - Alcune zone contaminate da nitrati, a causa dell'intensa attività agricola ●
  - Carenze nei collegamenti di trasporto pubblico con impatto sulle emissioni di CO<sub>2</sub> per l'utilizzo di mezzi privati ●
- 
- Situazione non positiva di collegamenti stradali/ferroviari con il resto della Regione e del paese ● ●
  - Sistema dei trasporti pubblici regionali (su ferro e su gomma) poco sviluppato ● ●
  - Modesti interventi di manutenzione delle infrastrutture stradali esistenti, con rischio di crisi per interruzione di importanti arterie di collegamento (es: A6 Torino-Savona) ● ●
  - Forte ritardo nell'implementazione della copertura di banda larga rispetto ad altre aree del paese ● ●
- 
- Aumento del fenomeno di dispersione scolastica ●
  - Forte dicotomia fra centri urbani e aree rurali e minori, che sembrano richiedere risposte mirate, in termini di servizio, alle specifiche esigenze ●
  - Scarsa attrattività della provincia per molte risorse giovani, che preferiscono spostarsi verso aree urbane con maggiori potenzialità di sviluppo professionale
  - Strumenti per la conciliazione della vita familiare e professionale non sempre efficaci ●
  - Bassa partecipazione a percorsi di formazione continua ●
- 
- Dicotomia fra zone urbane e rurali in termini di accesso ai servizi ●
  - Difficoltà di accesso per tutta la provincia a funzioni rare, localizzate solo presso i poli metropolitanici principali del nord Italia ● ●
  - Rischio spopolamento delle aree montane, con mancanza di presidio anche per il controllo del territorio ●



- Rafforzamento delle filiere produttive (nuovi servizi e modalità di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agroalimentari)
  - Possibili cambiamenti organizzativi e finanziari delle imprese, in particolare a carattere familiare ●
  - Collaborazione con i Competence Centre di Industria 4.0
  - Possibilità di indirizzare la Strategia di Specializzazione Intelligente della Regione Piemonte, per meglio allinearla alla vocazione del territorio cuneese ●
  - Messa in rete dei centri della conoscenza e sviluppo del sistema di open data anche attraverso il potenziamento della banda ultra larga
  - Posizione geografica strategica verso i mercati europei anche ai fini di un incremento dell'export
- 
- Ulteriore rafforzamento del sistema di raccolta differenziata ● ●
  - Valorizzazione complessiva delle qualità ambientali della provincia, anche in un'ottica di nuove opportunità turistiche e di attrazione di capitale umano
  - Significativi miglioramenti di performance (anche economica) grazie a interventi di efficientamento energetico su edifici pubblici ●
  - Esperienze di economia circolare che possono rappresentare una buona base per implementare soluzioni innovative con particolare riferimento alle aree montane ● ●
- 
- Rafforzamento delle connessioni verso l'esterno a livello regionale - sia quelle con il Quadrante Sud- Est (riattivazione della linea Alba-Asti) che quelle con il "core" torinese del quadrante metropolitano - anche sfruttando le linee ferroviarie dismesse a favore della mobilità sostenibile ● ●
  - Possibilità di apertura di nuovi collegamenti autostradali con sud Francia, rafforzando la centralità del cuneese ● ●
  - Rafforzamento Linea Cuneo-Ventimiglia e Cuneo-Nizza anche in chiave turistica ●
  - Il rafforzamento dell'attività logistica del porto di Vado, che richiederà lo sviluppo di aree logistiche retroportuali ●
  - Potenzialità di sviluppo dell'aeroporto di Levaldigi sia per gestione passeggeri, sia cargo ●
- 
- Possibilità di strutturare percorsi scolastici condivisi con il sistema delle imprese, per favorire l'occupabilità degli studenti ●
  - Customizzazione dei servizi socio-assistenziali in aree rurali, attraverso soluzioni più efficienti ●
  - Ulteriore efficientamento e miglioramento del sistema sanitario cuneese grazie a collaborazioni nazionali e internazionali fra strutture sanitarie
  - Creazione di sistemi di "business angels" per accompagnare processi di creazione di impresa/start up e rafforzamento della cultura imprenditoriale giovanile ●
  - Valorizzazione delle eccellenze formative del territorio, sia a livello di istruzione superiore, sia a livello universitario ●
- 
- Continuità con il lavoro svolto dal programma ALCOTRA nelle precedenti fasi di programmazione ●
  - Possibilità di candidare ulteriori eccellenze del territorio a Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO
  - Possibilità di valorizzazione del turismo montano come polo sportivo di eccellenza sia per sport invernali, sia estivi ● ●

Provincia  
più  
intelligente

Provincia  
più verde

Provincia  
più  
connessa

Provincia  
più sociale

Provincia  
più vicina ai  
cittadini

Provincia  
più  
intelligente

Provincia  
più verde

Provincia  
più  
connessa

Provincia  
più sociale

Provincia  
più vicina ai  
cittadini

T

- Invecchiamento della popolazione in generale e della base imprenditoriale in particolare
  - Difficoltà a mantenere livelli di competitività adeguati ●
  - Prodotti agro-alimentari di eccellenza, ma con una filiera non strutturata per sfruttare tutte le potenzialità di commercializzazione
  - Rischio di carenza di capitale umano secondo gli scenari al 2030, con potenziale impatto sulle capacità di crescita del sistema ●
  - Scarsa diffusione dei servizi digitali presso le imprese come elemento di freno alle potenzialità di crescita ● ●
- 
- Consumo eccessivo delle risorse territoriali con conseguente perdita di risorse ambientali e aumento dei rischi naturali
  - Espansione edilizia poco controllata in passato con crescita del consumo di suolo ●
  - Impatto sempre più marcato dei cambiamenti climatici con effetti sulla tenuta idrogeologica complessiva del territorio
- 
- Sotto-dotazione di piattaforme logistiche ●
  - Rischio effetto "isolamento", in assenza di connessioni ferroviarie che avvicinino il sistema cuneese al resto d'Italia (anche tramite A/V) ● ●
  - Carenze infrastrutturali destinate a generare impatti sempre più elevati sul sistema delle imprese e sulla capacità di export/attrazione turistica ● ●
  - Disponibilità di servizi digitali in remoto e di Smart Working non ancora sufficientemente sviluppato, soprattutto nelle P.A. ● ●
- 
- Difficoltà di accesso ai servizi può acuire il rischio di spopolamento e depauperamento delle aree marginali ●
  - Tasso di disoccupazione giovanile ancora significativo, con rischio che tenda a "cronicizzarsi" ●
  - Carenza di servizi per le famiglie giovani (cura dei bambini, assistenza agli anziani) può essere un ulteriore disincentivo a restare sul territorio ●
- 
- Preservazione del substrato culturale e valoriale alla base del successo del "Modello Cuneo", qualora lo sviluppo di migliori collegamenti porti a flussi da trasferimenti di flussi importanti da fuori provincia ●
  - Necessità di riqualificare l'offerta ricettiva e di favorire l'espansione per supportare le grandi potenzialità del territorio
  - Possibile aumento delle differenze di opportunità economiche anche fra diverse sotto-aree della provincia

## LINEE DI INTERVENTO

In coerenza con le missioni attribuite dal MISE e sintetizzate nell'albero della performance il Consiglio camerale, sulla base delle risultanze delle analisi effettuate, ha individuato nove ambiti prioritari verso i quali orientare l'azione della Camera di commercio nel prossimo quinquennio.

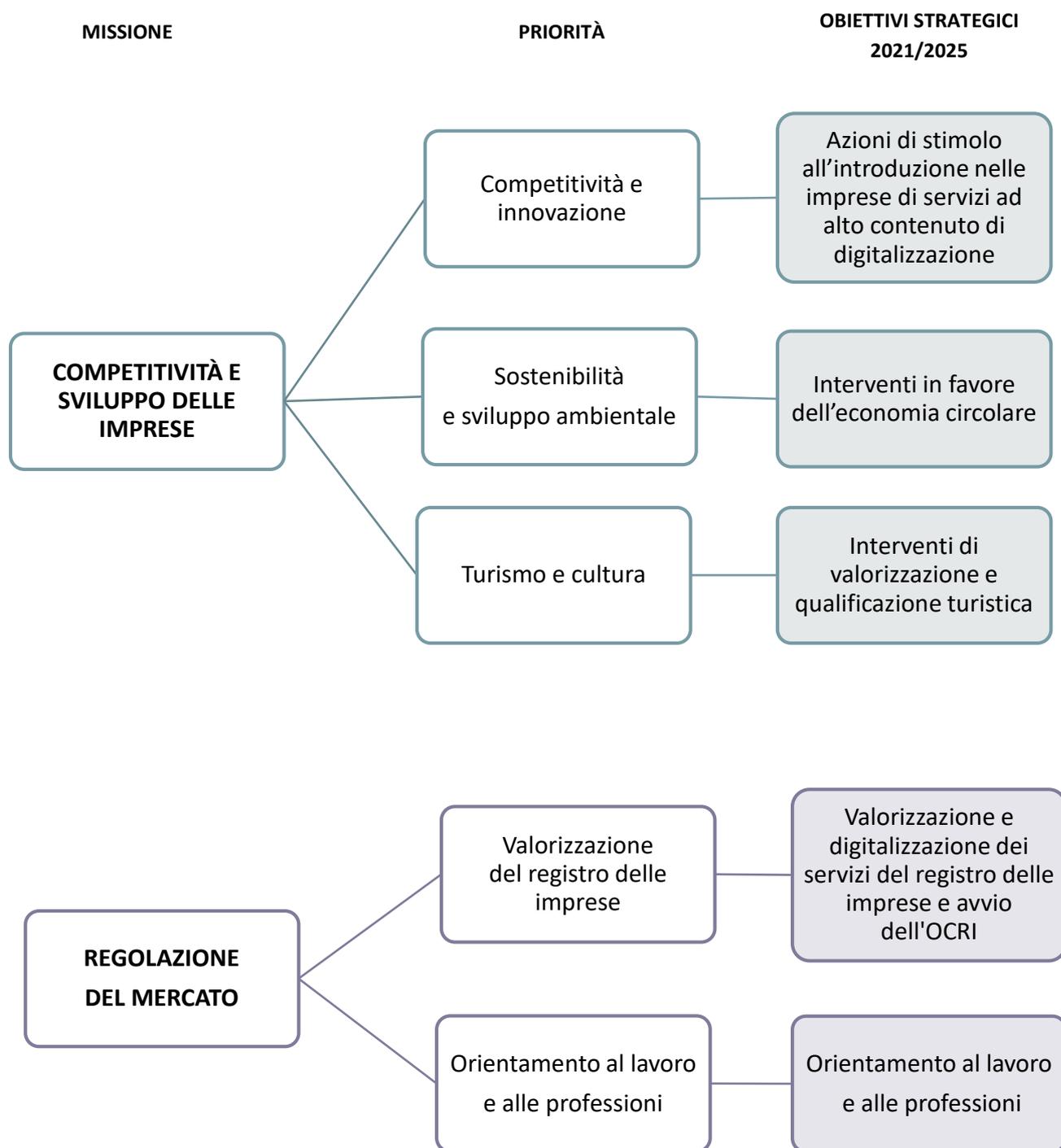
### Albero della performance

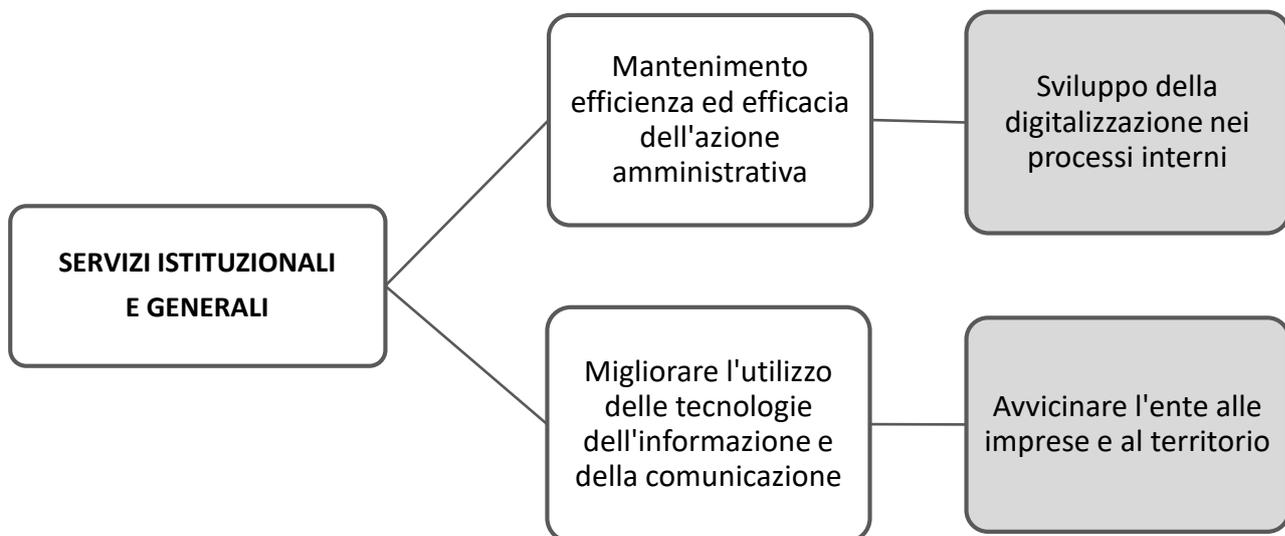


## Missioni priorità e obiettivi strategici

Il successivo approfondimento e i confronti con gli attori territoriali hanno consentito di declinare le priorità in obiettivi strategici, finalizzati a rispondere alle necessità delle imprese del sistema economico per supportarne lo sviluppo.

*“2021/2025: coesi, innovativi, digitali, sostenibili”*





## Obiettivi strategici 2021/2025

### **1. COMPETITIVITÀ E INNOVAZIONE: Azioni di stimolo all'introduzione nelle imprese di servizi ad alto contenuto di digitalizzazione**

La necessità di accrescere la diffusione delle nuove tecnologie presso le imprese per aumentarne le potenzialità di sviluppo rappresenterà nei prossimi anni il fulcro dell'azione camerale attraverso lo sviluppo del punto impresa digitale e mediante sinergie e collaborazioni con enti e organismi di innovazione e ricerca e associazioni di categoria.

### **2. SOSTENIBILITÀ E SVILUPPO AMBIENTALE: Interventi in favore dell'economia circolare**

La sfida ambientale impone al sistema produttivo scelte sostenibili ed efficienti, che l'ente camerale intende favorire attraverso l'accompagnamento delle imprese e la condivisione con gli attori territoriali di azioni volte a diffondere un utilizzo efficiente e razionale delle risorse naturali (green economy e blue economy).

### **3. TURISMO E CULTURA: Interventi di valorizzazione e qualificazione turistica**

In sinergia con gli attori territoriali l'ente svilupperà azioni di promozione e di qualificazione turistica collegando i diversi prodotti (outdoor, cultura, enogastronomia, turismo bianco) e sostenendo i riconoscimenti Unesco.

#### **4. VALORIZZAZIONE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE: Valorizzazione e digitalizzazione dei servizi del registro delle imprese e avvio dell'OCRI**

Valorizzazione dei dati che possono essere estrapolati dal registro imprese, per assicurarne la più ampia fruizione, attraverso il potenziamento e la diffusione dei servizi e degli strumenti digitali e per accrescerne la rilevanza della pubblicità legale per garantire tempestività e l'attendibilità dell'informazione economica.

Con l'attivazione dell'Ocri si intende fornire alle imprese e ai professionisti supporto qualificato per prevenire le situazioni di crisi finanziaria.

#### **5. ORIENTAMENTO AL LAVORO E ALLE PROFESSIONI**

La Camera di commercio nei prossimi anni intende fornire assistenza al sistema produttivo, che si ritrova ad affrontare sfide enormi con il cambiamento dei **modelli di business e conseguentemente dei modelli organizzativi**, attraverso interventi mirati sulla formazione per i lavoratori già occupati, sul trasferimento di conoscenze tra generazioni e sulla creazione di percorsi specifici e mirati che preparino i giovani per l'inserimento in azienda.

#### **6. SOSTEGNO ALLE INFRASTRUTTURE DIGITALI E FISICHE: Azioni sinergiche con istituzioni ed enti competenti in materia di infrastrutture digitali e fisiche**

L'Ente camerale intende operare in sinergia con enti, istituzioni e attori territoriali per lo sviluppo delle infrastrutture digitali e fisiche (banda ultralarga, reti stradali, ferroviarie, aeroportuali e piattaforme logistiche), collaborando a progetti di respiro nazionale affinché vengano recepite e realizzate le istanze del territorio.

**7. FORMAZIONE E ACCOMPAGNAMENTO DELLE IMPRESE ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: iniziative a favore dell'internazionalizzazione delle imprese**

L'Ente camerale intende supportare le imprese accelerando i processi di digitalizzazione lungo le filiere produttive e di commercializzazione per favorirne l'apertura ai mercati esteri.

**8. MANTENIMENTO EFFICIENZA ED EFFICACIA DELL'AZIONE: sviluppo della digitalizzazione nei processi interni**

La spinta all'utilizzo dei servizi digitali imporrà scelte di impatto nella qualificazione dell'organizzazione sia in termini di conoscenze e abilità informatiche del personale sia in termini di acquisizione di strumenti tecnologici adeguati ad un servizio efficace verso l'utenza.

**9. MIGLIORARE L'UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE: avvicinare l'ente alle imprese e al territorio**

Nei prossimi anni il potenziamento della comunicazione verso l'esterno risulterà strategica per migliorare la conoscenza e l'accesso ai servizi camerali e strutturare servizi di ascolto dell'utenza. Questo dovrà avvenire attraverso l'uso del web e dei canali multimediali che verranno opportunamente implementati e con la qualificazione delle risorse umane dedicate.

## IL QUADRO DELLE RISORSE ECONOMICHE

---

La programmazione quinquennale, alla luce del quadro normativo vigente, è condizionata dalle prospettive economiche della gestione corrente.

Con riferimento alle entrate, la principale voce è sicuramente rappresentata dal diritto annuale (circa il 70%), il cui importo è stabilito annualmente dal Ministero dello sviluppo economico di concerto con il Ministero dell'economia e finanze.

Dopo la pesante riduzione imposta nel 2015, con decreto del 12 marzo 2020 è stato approvato l'aumento del 20% dell'importo dovuto per il triennio 2020/2022, a fronte della realizzazione di specifici progetti promozionali.

L'importo del diritto annuale negli anni 2021/2022 è stato stimato in prudenziale riduzione, per effetto dei riflessi dell'emergenza sanitaria sul fatturato delle imprese e sulla natimortalità delle stesse.

Inoltre, nel 2023 l'importo del diritto non tiene conto dell'aumento del 20% ed è stato pertanto indicato nella misura del 50% rispetto al 2014.

Relativamente agli oneri correnti si evidenzia che le spese del personale sono state calcolate, nei limiti dimensionali stabiliti dal Ministero, tenendo conto della dinamica assunzionale e dei collocamenti a riposo previsti nelle prossime annualità.

Le spese di funzionamento sono state valutate sulla base dell'andamento storico, mentre gli interventi economici sono stati stimati con l'applicazione del principio del pareggio di bilancio, senza prevedere ulteriori utilizzi del patrimonio netto.

## Proiezione risorse e impieghi

VOCI	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTALE
DIRITTO ANNUALE	€ 7.226,00	€ 6.825,00	€ 6.500,00	€ 6.850,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 6.000,00	€ 31.350,00
DIRITTI DI SEGRETERIA	€ 2.559,00	€ 2.595,00	€ 2.300,00	€ 2.300,00	€ 2.300,00	€ 2.300,00	€ 2.300,00	€ 11.500,00
ALTRE ENTRATE	€ 815,00	€ 875,00	€ 600,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 500,00	€ 2.600,00
<b>TOTALE PROVENTI CORRENTI</b>	<b>€ 10.600,00</b>	€ 10.295,00	€ 9.400,00	€ 9.650,00	€ 8.800,00	€ 8.800,00	€ 8.800,00	€ 45.450,00
PERSONALE	€ 3.490,00	€ 3.395,00	€ 3.320,00	€ 3.235,00	€ 3.084,00	€ 2.788,00	€ 2.610,00	€ 15.037,00
FUNZIONAMENTO	€ 1.992,00	€ 2.353,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 10.500,00
INTERVENTI ECONOMICI	€ 4.910,00	€ 5.000,00	€ 3.500,00	€ 3.700,00	€ 3.300,00	€ 3.600,00	€ 3.800,00	€ 17.900,00
ACCANTONAMENTI E AMMORTAMENTI	€ 1.168,00	€ 1.607,00	€ 980,00	€ 1.080,00	€ 780,00	€ 780,00	€ 780,00	€ 4.400,00
<b>TOTALE ONERI CORRENTI</b>	<b>€ 11.560,00</b>	€ 12.355,00	€ 9.900,00	€ 10.115,00	€ 9.264,00	€ 9.268,00	€ 9.290,00	€ 47.837,00
<b>RISULTATO GESTIONE CORRENTE</b>	<b>-€ 960,00</b>	<b>-€ 2.060,00</b>	<b>-€ 500,00</b>	<b>-€ 465,00</b>	<b>-€ 464,00</b>	<b>-€ 468,00</b>	<b>-€ 490,00</b>	<b>-€ 2.387,00</b>
<b>TOTALE ALTRE GESTIONI</b>	<b>-€ 860,00</b>	€ 460,00	€ 500,00	€ 465,00	€ 464,00	€ 468,00	€ 490,00	€ 2.387,00
<b>AVANZO /DISAVANZO</b>	<b>-€ 1.820,00</b>	<b>-€ 1.600,00</b>	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00

## CONCLUSIONI

---

La completa attuazione delle linee strategiche contenute in questo documento programmatico necessita di alcuni fattori di contesto, strumentali al perseguimento degli obiettivi e delle priorità individuate relativamente alle singole tematiche.

A questo riguardo, il ciclo di programmazione economico finanziaria si intersecherà con il ciclo della performance, per tradurre gli obiettivi strategici qui indicati in obiettivi operativi annuali, come previsto dal d.lgs. 150/2009, assicurandone il monitoraggio costante e l'attivazione di eventuali interventi correttivi, per poi rendicontare i risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La qualità, l'efficienza e l'efficacia dell'azione camerale, come il raggiungimento degli obiettivi assegnati annualmente, saranno misurati attraverso un sistema di indicatori o KPI (*key performance indicator*), secondo le linee formulate da Unioncamere nazionale in coerenza con la previsione del regolamento di contabilità (art. 35 DPR 254/2005)

Nei prossimi anni lo sviluppo di alcuni fattori risulterà un presupposto fondamentale per il conseguimento della piena efficienza ed efficacia organizzativa della Camera di commercio di Cuneo.

Queste leve interne riguardano il sistema di KPI e il monitoraggio della qualità dell'azione camerale, la digitalizzazione dei processi organizzativi, lo sviluppo del capitale umano e l'evoluzione dei sistemi di comunicazione.



## **PIANO PLURIENNALE DI MANDATO 2021-2025**

---

**CAMERA DI COMMERCIO DI CUNEO**

Via E. Filiberto n. 3 – CUNEO

[www.cn.camcom.it](http://www.cn.camcom.it)