

Relazione di bilancio 2017

Sommario

Premessa.....	3
Promozione del business e del territorio.....	5
Promozione all'estero.....	5
Attrazione investimenti.....	23
Formazione.....	35
Marketing strategico.....	39
Coordinamento supporto progettuale e rendicontazione.....	42
Indici di bilancio.....	44
Programma di valutazione del rischio di crisi di impresa.....	46
Azioni proprie e azioni di società controllanti.....	51

Premessa

L'anno 2017 è stato caratterizzato dalla concretizzazione delle linee guida del Piano Industriale per il triennio 2017-2019 approvato dal Consiglio di Amministrazione il 29/11/2016, su richiesta dei Soci.

Nel corso del 2017 sono stati resi disponibili per il loro utilizzo dalla Regione Piemonte i fondi POR-FESR relativi agli 8 progetti PIF (Progetti Integrati di Filiera) e i fondi per il progetto di Attrazione di Investimenti che, con una successione di atti deliberativi e determinativi da parte della Regione Piemonte, hanno permesso lo svolgimento delle attività preventivate in linea con il Piano Industriale e analiticamente descritte nei capitoli successivi. In particolare:

- In data 30/1/2017 con DGR nr. 3-4593 sono stati approvati i progetti preliminari PIF presentati da Ceipiemonte, i criteri di ammissione delle imprese ai progetti e la copertura finanziaria.
- In data 14/2/2017 con DD n. 13 è stato approvato "l'invito a manifestare interesse per l'adesione ai progetti PIF" per le aziende, il cui bando è stato lanciato con termine ultimo per la presentazione delle domande il 20/3/2017.
- In data 5/5/2017 con DD n. 60, definendo positivo l'esito dell'analisi sulla congruità, sono stati approvati il preventivo per l'elaborazione della progettazione esecutiva da parte di Ceipiemonte per Euro 194.000.000 e il preventivo economico delle attività preparatorie e realizzative di eventi per le filiere PIF ritenute particolarmente urgenti (piano stralcio) per Euro 1.074.155,65.
- I progetti esecutivi sono stati definitivamente approvati con DD n. 117 del 1/8/2017 per complessivi € 11.708.563,90 per il triennio 2017-2019.
- Contestualmente, Regione Piemonte ha terminato l'istruttoria per l'approvazione delle aziende beneficiarie approvando gli elenchi provvisori con DD n. 89 del 19/6/2017 e successivamente approvando gli elenchi definitivi con DD n.122 dell'11/8/2017.

Per quanto riguarda il progetto di Attrazione di Investimenti, con DGR 4-5390 del 24/7/2017 la Giunta regionale ha stabilito le linee guida per il 2017-2018 e con DD n. 161 del 28/9/2017 ha approvato definitivamente il progetto esecutivo per il biennio 2017-2018, per un totale di € 1.418.000.

Nel corso del 2017 ha rivestito particolare importanza la riorganizzazione che si è resa necessaria per rispondere ai nuovi obiettivi aziendali orientati a creare sinergia progettuale e di processo tra le attività di Attrazione Investimenti e Promozione, ottimizzare l'utilizzo delle risorse per competenze, posizionare Ceipiemonte come soggetto strategico per il territorio e per i Soci, favorire la comunicazione interna ed esterna, creare un'organizzazione snella, trasparente e coerente che mette in primo piano processi e competenze, spendibili sia sull'Attrazione che sulla Promozione.

Ceipiemonte ha, dunque, elaborato un progetto denominato di "Reskill", cioè di riorganizzazione della Società sulla base delle competenze delle persone, che è stato presentato a tutti i dipendenti a febbraio 2017 e si è concluso a giugno 2017.

Punto focale di questo progetto è stato il coinvolgimento diretto delle persone del Ceipiemonte le quali, con sessioni di interviste e lavori di gruppo, hanno raccontato la loro visione della Società rispetto ai nuovi obiettivi aziendali, punti di forza e aree di miglioramento della Società, dei progetti/team di lavoro, nonché competenze chiave per il successo dell'organizzazione, evidenziando quelle latenti che andavano portate in risalto.

Il progetto e i risultati sono stati condivisi con i Soci e presentati in CdA a fine giugno.

Ceipiemonte ha quindi ritenuto necessarie, per realizzare gli obiettivi definiti e comunicati dai Soci, le seguenti azioni:

- definizione chiara dei ruoli che gestiscono sinergicamente i processi e raggiungono i risultati aziendali cooperando, superando la logica dei “silos” e favorendo la visione d’insieme e il lavoro di gruppo;
- definizione centralizzata delle strategie di Attrazione Investimenti e Promozione e loro realizzazione attraverso le iniziative/azioni progettate dai Settori;
- definizione del ruolo di “Staffing centrale” per un’allocazione efficace di competenze e risorse su progetti/iniziative;
- focus sull’Attrazione Investimenti come processo trasversale condiviso di sviluppo di attività e competenze all’interno dei settori, cogliendo nuove opportunità nell’ambito di tutte le iniziative proposte (b2b, missioni all’estero, fiere, ecc...);
- eliminazione di ruoli non più necessari al raggiungimento degli obiettivi attuali e rispondenti al nuovo contesto di riferimento.

A seguito della riorganizzazione sono stati definiti, approvati e condivisi documenti di descrizione della struttura e dei ruoli, dei processi di business, dei meccanismi di funzionamento tra i ruoli.

Promozione del business e del territorio

Promozione all'estero

L'attività parte dall'analisi dei fabbisogni delle imprese per pervenire all'individuazione di percorsi di internazionalizzazione strutturati e integrati, in raccordo con la programmazione nazionale e sovranazionale. Le attività nel 2017 sono state proposte principalmente attraverso le seguenti linee di servizio:

- Progetti Integrati di Filiera
- Promozione territoriale, anche attraverso attività di immagine e progettazione allestimenti
- Fundraising
- Progetti speciali dei soci

Complessivamente sono state coinvolte nelle attività oltre 1.500 aziende (in questo conteggio sono presenti imprese che hanno aderito a più di un'iniziativa) che hanno partecipato a:

- 16 fiere e business convention
- 24 workshop con b2b e visite aziendali
- 16 percorsi di collettivi di crescita aziendale
- 17 percorsi di supporto all'aggregazione
- 45 percorsi individuali.

Sono stati inoltre organizzati in occasione di workshop, missioni e fiere oltre 2.000 incontri b2b che hanno coinvolto oltre 280 operatori stranieri provenienti da 46 Paesi.

Principali attività

- **Elaborazione di proposte progettuali per i Soci**, gestione dell'intero ciclo di vita del progetto: progettazione, realizzazione, monitoraggio e follow-up, reporting tecnico e finanziario.
- **Prospezione e fidelizzazione** dei mercati internazionali. Attività continuativa, finalizzata a perfezionare sul campo l'analisi della domanda internazionale potenziale privata e pubblica, verificare la rispondenza con l'offerta regionale, definire sotto-settori target, esplicitare fabbisogni e progetti di sviluppo dei principali Key Player locali di settore, privati e pubblici.
- **Presidio del territorio locale**: incontri con imprese, check-up, orientamento, monitoraggio. Attività continuativa, finalizzata ad aggiornare la matrice delle competenze individuali e della filiera e propedeutica - insieme alla prospezione dei mercati - all'elaborazione di qualsiasi proposta progettuale.
- **Partecipazione collettiva a fiere specialistiche** e business convention all'estero per la promozione territoriale e aziendale.
- **Study tour, missioni aziendali all'estero**. Attività in cui Ceipiemonte effettua azioni di promozione e valorizzazione territoriale all'estero dei punti di forza delle filiere produttive piemontesi. In questo contesto viene fornita alle imprese la possibilità di partecipare sfruttando l'azione di sistema.
- **Workshop in Piemonte** con seminari, visite aziendali e match-making tra domanda internazionale e offerta locale, con cui Ceipiemonte effettua azioni di fidelizzazione di controparti straniere,

promozione e valorizzazione territoriale. Viene fornita alle imprese la possibilità di partecipare sfruttando l'azione di sistema.

- **Percorsi di supporto all'aggregazione**, incontri di **networking** tra imprese su temi specifici/paesi/bandi/attività di filiera, finalizzati alla conoscenza reciproca, allo scambio di esperienze e contatti, al confronto su strategie internazionali, settore/mercati/progetti propedeutica ad aggregazione; tavoli di lavoro per **presentare offerte comuni**, partecipare a tender e progetti internazionali, adeguare i prodotti alle richieste di Key Player esteri su progetti individuati da Ceipiemonte sulla base di una domanda internazionale di prodotto/servizio accertata e verificata.
- **Percorsi di orientamento allo sviluppo del business estero** per imprese con struttura ed esperienze utili ad affrontare i mercati.
- **Progetti di Immagine e allestimenti**: elaborazione concept, disegni tecnici, visual; coordinamento grafico e supporto alla realizzazione dei materiali di comunicazione previsti; supporto progettuale architettonico per i Soci. Supporto nel processo di aggiudicazione delle gare per la realizzazione degli allestimenti.
- Identificazione opportunità di **project financing** in risposta a bandi di gara (tender & grant) lanciati da donor nazionali e internazionali (Ministeri, Commissione Europea, Banche di Sviluppo).
- **Costruzione del partenariato internazionale** con possibile coinvolgimento dei Soci e predisposizione offerta tecnica ed economica, realizzazione del progetto, monitoraggio e follow-up, reporting tecnico e finanziario.
- Supporto alla realizzazione di progetti **speciali dei Soci**.

Progetti Integrati di Filiera

Con l'obiettivo di sostenere la competitività del sistema imprenditoriale piemontese e lo sviluppo di attività di ricerca e innovazione, nel 2017 è stato avviato un nuovo percorso triennale di supporto all'internazionalizzazione delle imprese piemontesi attraverso 8 nuovi PIF - Progetti Integrati di Filiera 2017-2019 gestiti da Ceipiemonte su incarico di Regione Piemonte e co-finanziati per la prima volta dal Fondo Europeo Sviluppo Regionale attraverso la linea di finanziamento POR FESR Piemonte 2014-2020 (l'edizione precedente dei PIF era finanziata con il Fondo di Sviluppo e Coesione).

Le procedure di ammissione delle aziende ai PIF si sono aperte a fine febbraio tramite bando lanciato e gestito da Regione Piemonte, che ha provveduto anche alla selezione delle imprese in base ai parametri di ammissione indicati dai fondi POR FESR. L'iter di selezione si è concluso nel mese di agosto.

Alla base dei nuovi PIF c'è la convinzione che l'aggregazione tra imprese in ottica di prodotto, innovazione e competitività dell'offerta, sia uno dei punti di forza per sostenere l'economia locale all'estero. Sono progetti personalizzati non solo sul settore, ma sulle aziende del settore che vi partecipano per agevolare la creazione di aggregazioni, collaborazioni e permettere un'ottimale valorizzazione delle potenzialità dalla filiera.

*892 aziende ammesse da Regione Piemonte (nel numero sono incluse aziende trasversali a più progetti)
9 partecipazioni a fiere e business convention
22 workshop in Piemonte
4 study tour e missioni imprenditoriali
15 percorsi di supporto all'aggregazione
16 percorsi di crescita aziendale
45 percorsi individuali
2.038 incontri b2b
281 Operatori stranieri coinvolti
46 Paesi di provenienza*

Inoltre i nuovi PIF supportano l'innovazione e la digitalizzazione, indispensabili per essere competitivi sui mercati esteri e rispondere a una committenza internazionale sempre più esigente e in cerca di qualità e prodotti e soluzioni sempre un passo avanti coi tempi. I nuovi PIF offrono un percorso di crescita strutturata con attività sinergiche in forma aggregata o individuale per lo sviluppo della filiera e delle competenze aziendali che la compongono, sostenendo e consolidando la presenza delle imprese sui mercati esteri.

La prima annualità dei progetti si è tradotta in una fase preliminare di redazione e progettazione, seguita da una fase operativa che si è concentrata in particolare nella seconda metà dell'anno, periodo che è stato anche dedicato alla realizzazione della progettazione relativa al 2018.

N. 9 tavoli tecnici

N. 2 incontri di filiere di offerta

N. 4 incontri di coinvolgimento Key Player (Leonardo, Avio Aero, Thales Alenia Space, UTAS)

N. 1 organizzazione di business convention internazionale di settore in Piemonte; Aerospace & Defense Meetings (ADM 2017)

N. 3 attività preparatorie (partecipazione a business convention in Francia, Canada e UK) all'organizzazione degli ADM 2017

N. 1 open day di presentazione al territorio degli ADM 2017

N. 1 partecipazione collettiva a fiera internazionale di settore (International Paris Air Show 2017)

N. 1 promozione del sistema territoriale e settoriale (Spazio) (EXPO ASTANA 2017)

N. 1 azione di prospezione e fidelizzazione mercati in Sudafrica

Un rapporto costruttivo e costante con le PMI piemontesi che negli anni hanno dato un apporto fondamentale al progetto, una relazione strategica e continuativa con i Key Player (multinazionali e locali), erogatori di conoscenze, visione e traino per nuovi progetti e investimenti, la collaborazione con mondo accademico, poli di innovazione e centri di ricerca: questi i fattori del successo del PIF Aerospazio che grazie alle attività di ampio respiro internazionale e alle azioni di visibilità del territorio messe in campo nel 2017 ha permesso di consolidare l'eccellenza della filiera aerospaziale piemontese a livello mondiale.

Un cluster basato su supply chain integrate che operano come smart extended enterprise, per anticipare e soddisfare le esigenze dei principali programmi spaziali e aeronautici internazionali, vincendo la concorrenza. Il PIF ha stimolato l'interesse dei Grandi Player che dominano il mercato aerospaziale mondiale orientandoli nel contatto con i fornitori piemontesi e ha contribuito alla crescita del fatturato estero delle imprese appartenenti

PIF AEROSPAZIO

N. imprese ammesse: 93

al progetto. Ha lavorato sul miglioramento del prodotto in termini di complessità attraverso l'aggregazione e lo sviluppo di progetti innovativi rendendo le imprese più competitive, individuando per loro nuovi committenti e partner internazionali in cerca di competenze distintive. L'attenzione maggiore si è concentrata sul mercato europeo, di riferimento per l'industria regionale di settore, Canada e Sudafrica, ma non solo.

La strategia promozionale del progetto ha dato ampio spazio all'implementazione e sviluppo di forme di offerta congiunta per aumentare la massa critica degli operatori, fattore fondamentale per affrontare la sfida internazionale, individuando e valorizzando aggregazioni nate anche spontaneamente, dopo anni di spinta in tal senso. Concetto applicabile anche al miglioramento tecnico/tecnologico perseguito con i Tavoli Tecnici, che nel 2017 si sono focalizzati sullo Spazio. Grazie all'entrata nel progetto di nuove imprese particolarmente innovanti nel segmento e il coinvolgimento di Thales Alenia Italia e altri key player del territorio 8 idee progettuali e prodotti sono stati sviluppati con il coinvolgimento di 57 aziende e il Politecnico di Torino. Sono inoltre proseguite le attività delle filiere AENCOM (sistemi propulsivi), particolarmente attiva nelle iniziative promozionali del PIF e LISA (interiors) mentre sono state poste le basi per la realizzazione di tavoli tecnici intersettoriali sui temi di Industry 4.0, additive manufacturing, AIRMED, efficienza energetica nei trasporti, agospazio.

La piattaforma FLYTECH (www.tpaflytech.com) è stata aggiornata e potenziata per rendere immediatamente accessibili capacità e competenze delle imprese del PIF Aerospazio e permettere la condivisione delle soluzioni innovative generate dai lavori di squadra.

I risultati conseguiti dai gruppi di lavoro e dalle singole imprese di progetto sono stati portati all'attenzione della comunità aerospaziale internazionale in occasione del principale evento organizzato dal progetto nel 2017: la sesta edizione di Aerospace & Defense Meetings, l'unica business convention per il settore aerospazio e Difesa in Italia. Insieme ad agende di appuntamenti mirati per ogni azienda e cluster con i principali player mondiali di settore ha garantito aggiornamenti sulle avanguardie in tema di smart industry con una conferenza plenaria il giorno prima dei b2b, sulle ultime novità in tema di politiche di acquisto e di gestione dalla catena della fornitura dei grandi gruppi in occasione di workshop/atelier. Un Innovation e Space Village nel cuore della convention ha valorizzato le eccellenze tecniche sviluppate dal sistema territoriale favorendo al massimo l'intersettorialità. Analogamente l'esposizione di dimostratori delle grandi industrie territoriali hanno contribuito all'innalzamento dell'immagine territoriale e di settore in Piemonte, quale valore aggiunto per potenziali investitori.

- N. 2 country presentation
- N. 2 focus group
- N. 2 percorsi Paese collettivi
- N. 3 percorsi collettivi su tematiche tecniche e/o manageriali
- N. 2 assistenze continuative alle imprese avviate nel 2018
- N. 3 tavoli tecnici realizzati
- N. 2 workshop, study tour, b2b in Italia
- N. 1 partecipazione collettiva a fiere internazionali ed eventi espositivi

L'area di Torino e del Piemonte costituisce il fulcro dell'attività "automotive" italiana e rappresenta uno dei principali centri mondiali per tutto ciò che attiene alla produzione automobilistica. Torino sta inoltre accrescendo la propria attività nei servizi di progettazione, ingegnerizzazione e design che propone con successo su scala mondiale. L'industria piemontese dei componenti automotive da sola copre il 40% della produzione italiana e rappresenta il 40% delle esportazioni nazionali, collocandosi al secondo posto tra le regioni europee per capacità innovativa, specializzazione, produttività. Allargando l'analisi del contesto ad uno scenario globale, occorre rilevare che nonostante la crisi degli ultimi anni e il conseguente ridimensionamento del mercato, il settore dell'automotive riveste ancora un ruolo rilevante all'interno delle economie occidentali con ottime opportunità di crescita nei prossimi anni per quel che riguarda i Paesi in forte via di sviluppo.

In tale contesto si inserisce il PIF Automotive che fa tesoro dell'esperienza del prestigioso progetto di filiera From Concept to Car che Ceipiemonte gestisce dal 2003 con l'obiettivo di creare opportunità sui mercati esteri per un gruppo selezionato di imprese del comparto automotive dell'indotto piemontese. L'esperienza positiva del progetto, finanziato all'inizio dalla Camera di commercio di Torino e successivamente, nel corso del Piano per l'Internazionalizzazione, da Regione Piemonte e intero sistema camerale, ha rappresentato la best practice su cui innestare lo sviluppo della metodologia del Progetto Integrato di Filiera, mutuato per ambiti settoriali diversi.

Sulla base dell'esperienza pregressa e in un'ottica di crescita tecnologica il progetto nel 2017 ha posto le basi per sviluppare opportunità relative alle tematiche della digitalizzazione dei trasporti, quindi dell'auto connessa, delle nuove modalità di utilizzo delle auto diverse dalla proprietà (come il car sharing), della guida predittiva e della sua prossima declinazione, la guida autonoma, della sicurezza attiva e passiva dei veicoli e delle infrastrutture e dei servizi di mobilità per intercettare le necessità e le richieste delle nuove generazioni di utenti, sempre più lontani dall'auto di proprietà, sempre più vicini all'auto connessa e condivisa.

Le competenze delle 143 aziende ammesse al progetto riflettono in gran

parte la composizione del tessuto industriale automotive piemontese; le aziende aderenti al PIF operano infatti in diversi campi che vanno dal settore dello stile/ingegneria e prototipazione alla produzione di componenti e moduli. Non mancano i fornitori di soluzioni ICT potenzialmente rilevanti per gli ambiti infotainment, auto autonoma e connessa, infrastrutture di rete e piattaforme smart. La presenza più significativa riguarda la subfornitura conto terzi nelle varie declinazioni legate alle lavorazioni del ferro, alle leghe leggere, alle plastiche e alle gomme. Una presenza significativa è costituita infine dai fornitori di ingegneria, impiantistica, attrezzature e componentistica industriale, nonché da aziende fornitrici di impianti e soluzioni di testing legate al mondo dell'auto (come settore di destinazione) il cui coinvolgimento risulta essenziale soprattutto alla luce dei nuovi programmi Industria 4.0. Nel corso del 2017 sono proseguite le azioni di fidelizzazione e follow-up dei contatti avviati nel corso delle varie iniziative e parallelamente è stato impostato un lavoro di analisi finalizzato alla ricerca dei target customer più rispondenti alle esigenze della nuova filiera. La scelta delle aree target - USA, Europa con particolare riferimento a Germania e Polonia, Cina, ASEAN, Corea del Sud - infatti ha tenuto conto non solo del mondo del manufacturing tradizionale, prioritario considerando lo stato dell'arte, ma anche di scenari più innovativi e stimolanti legati alla smart mobility, alla connected car e all'autonomous driving puntando quindi sia sulla quantità che sulla qualità delle imprese da coinvolgere nelle attività di Progetto. L'attività è stata caratterizzata da sinergie con l'associazione nazionale di categoria (ANFIA), il CRF e il Politecnico di Torino che hanno collaborato attivamente con contributi per l'iniziativa eMove. Importante il coinvolgimento di Key Player come ZFTRW e Cornaglia. Il secondo semestre ha visto l'intensificarsi delle attività grazie al coinvolgimento di due consulenti con esperienza tecnica e commerciale che ha posto tra l'altro le basi per workshop di aggiornamento sui trend di settore da realizzare a inizio 2018.

- N. 3 prospezioni di mercati e opportunità
- N. 2 azioni di promozione territoriale realizzate
- N. 3 percorsi paese collettivi avviati
- N. 4 tavoli tecnici realizzati
- N. 2 incontri di aggregazione con Key Player realizzati
- N. 3 workshop, study tour, b2b in Italia organizzati
- N. 3 attività di promozione territoriale
- N. 1 partecipazione collettiva a convention internazionale
- N. 2 percorsi individuali per singole aziende avviati
- N. 6 assistenze continuative avviate

Nel corso degli ultimi due decenni, i temi della tutela dell'ambiente e generazione di energia da fonti rinnovabili si sono trasformati da "trend" a elemento chiave di competitività nonché settore economico e produttivo. Anche l'economia piemontese si è focalizzata su questi temi sviluppando diversi livelli di capacità e competenze rivolte all'universo "green". Tenuto conto della crescita di interesse internazionale su questo settore, del buon posizionamento dell'Italia per capacità tecnologica e know-how, della presenza in Piemonte di riconosciuti Key Player, si è ritenuto interessante costruire per il 2017 una offerta promozionale sul comparto chimico coinvolgendo le tematiche legate alla bioeconomia. Il progetto si è prefissato di potenziare la capacità di penetrazione organizzata nei mercati esteri e la capacità di presidio da parte delle singole imprese del settore attraverso l'organizzazione di attività specifiche e operando in stretto rapporto con altri stakeholder piemontesi. Il progetto si è articolato in un insieme strutturato di attività volte a coprire target differenti e ha visto la realizzazione di attività specifiche e/o trasversali per i vari comparti in oggetto.

Delle 96 imprese iscritte al progetto una forte componente si è rilevata composta da imprese "di prodotto", caratteristica che ha reso più semplice proporre alcune tipologie di attività (eventi all'estero). I settori di destinazione più rappresentati sono stati quelli dell'edilizia (con ben 39 imprese su 96), dell'ambiente e dell'energia (rispettivamente con 22 e 25 imprese). Marginali invece quelli della chimica verde, così come le infrastrutture e le imprese fornitrici di soluzioni di monitoraggio e controllo (ICT). Questa suddivisione ha indotto ad una riflessione sulla possibilità di proporre, all'interno del programma di attività legate al comparto chimica verde che, seppur comparto di eccellenza del Piemonte, ha una rappresentanza numerica ancora troppo bassa per poter proporre con successo iniziative aggregate rivolte ai mercati esteri. Le attività proposte si sono perlopiù proposte in ambito Europeo con una specifica attività di prospezione in Sud Africa in occasione di IFAT AFRICA. Inoltre alle società di consulenza, progettazione, ingegneria sono state

proposte opportunità di business nell'ambito delle attività di monitoraggio ed assistenza ai Bandi di Gara Internazionali in Sud – Est Asiatico, Europa dell'est, Africa Sub-Sahariana e Medio Oriente.

- N. 1 missione imprenditoriale all'estero (Singapore)
- N. 3 workshop/invito in Piemonte a operatori internazionali di settore
- N. 1 partecipazione fieristica (Londra) e n. 4 attività preparatorie a fiere internazionali ed eventi espositivi (Francoforte, Monaco, Stoccolma, Las Vegas)
- N. 4 percorsi individuali per singole aziende avviati
- N. 6 assistenze continuative avviate
- N. 4 azioni di prospezione mercato e opportunità (Hong Kong, Copenhagen, UK e in occasione di eventi di settore in Italia)
- N. 2 azioni di promozione territoriale
- N. 21 aziende coinvolte in tavoli tecnici/incontri di aggregazione

Il comparto moda e più in generale le produzioni di beni di consumo di alta gamma e design rappresentano alcuni tra gli asset più importanti nel panorama economico piemontese. In particolare, il PIF Made in – Abbigliamento, Alta Gamma, Design intende promuovere le aziende di settori merceologicamente differenti che hanno caratterizzato profondamente e caratterizzano tuttora la produzione regionale piemontese di beni di consumo di alta gamma. Le imprese del lusso, infatti, oltre ad essere trainanti già in diversi paesi, stanno evidenziando nuove prospettive di crescita:

Sono emerse importanti trasversalità tra tali settori, in particolare il fatto che in linea generale si tratta di produzioni di qualità, ad alto contenuto di design, destinate ad una clientela "selezionata", che apprezza l'originalità e l'artigianalità di un prodotto Made in Italy. Il settore lusso Italiano è noto in tutto il mondo non per la presenza di colossi come i gruppi francesi o svizzeri, ma per la creatività, la tradizione e la qualità; l'aggregazione delle PMI innovative del lusso è stata utile per potersi presentare sui mercati esteri con delle proposte più forti e complete. L'enorme patrimonio di sapere e di creatività delle imprese italiane ha fatto sì che le nostre produzioni siano infatti considerate esempi di qualità non solo 'intrinseca', ma anche 'percepita', attraverso il contenuto di design, la forza del marchio, la capacità di comunicazione; tutto questo si traduce certamente in potenzialità produttive e di sviluppo economico.

Il Progetto si è articolato in un insieme strutturato di attività, in alcuni casi trasversali a tutti i comparti, in altri casi specifiche per ognuno di questi, in particolare sono state effettuate delle attività ad hoc per il settore orafa che segue logiche di mercato particolari e si rivolge a buyer specifici. Grazie alle attività realizzate, le aziende dei settori abbigliamento, alta gamma e design hanno avuto l'opportunità di entrare in contatto con

**PIF MADE IN
ABBIGLIAMENTO
ALTA GAMMA
DESIGN**

N. imprese ammesse: 135

nuove interessanti controparti straniere (distributori, agenti, partner) e avviare dei percorsi di penetrazione di nuovi mercati.

In particolare i workshop con contatti b2b realizzati sono risultati particolarmente efficaci ed hanno permesso ad alcune aziende di creare relazioni con distributori esteri; anche la partecipazione ad eventi fieristici di rilievo ha consentito, non solo di migliorare il posizionamento, ma anche di aprire nuovi canali commerciali.

Complessivamente si è registrato un elevato grado di partecipazione delle imprese agli incontri b2b organizzati in occasione delle missioni di incoming e outgoing. In particolare, il format proposto per gli incoming di operatori esteri in Piemonte, che ha previsto anche l'organizzazione di un percorso mostra delle produzioni delle aziende partecipanti, è stato molto apprezzato dalle aziende.

In parallelo sono state sviluppate azioni informative, formative, di animazione e aggregazione al fine di potenziare il risultato delle iniziative promozionali di cui sopra. Si sono inoltre avviati dei contatti con il Polo d'innovazione del tessile Pointex finalizzate ad individuare progettualità comuni nell'ambito del nascente Cluster Tecnologico Nazionale "Made in Italy".

In riferimento ai mercati target occorre sottolineare che, soprattutto per le PMI ancora poco sviluppate in termini di commercio estero e i nuovi brand che devono avviare il loro percorso di internazionalizzazione, l'Europa, è un mercato di prossimità che continua a giocare un ruolo molto importante. Anche il Sud-Est asiatico, il Nord America e gli Emirati Arabi sono aree di forte interesse, verso cui si sono avviate attività di prospezione.

N. 54 check-up

N. 3 capability matrix

N. 6 prospezioni di mercati e opportunità

N. 83 aziende coinvolte nei percorsi collettivi

N. 6 azioni di promozione territoriale

N. 1 workshop, study tour, b2b all'estero

N. 1 workshop, study tour, b2b in Italia

N. 2 percorsi di supporto all'aggregazione

N. 3 percorsi individuali volti alla crescita

N. 3 assistenze continuative

N. 1 partecipazione collettiva a fiere internazionali ed eventi espositivi

Sono tre i progetti PIF legati al Made in Piemonte e raccolti sotto il "cappello" Beni di consumo, ovvero: PIF Made in – Agroalimentare, PIF Made in – Abbigliamento, Alta gamma e Design e in ultimo PIF Made in – Tessile. Nonostante ogni progetto si rivolga a diversi target di aziende, sono state attivate numerose sinergie fra i tre PIF, al fine di promuovere il Made in Piemonte nel suo complesso. Date l'accesa competizione e

**PIF MADE IN
AGROALIMENTARE**

N. imprese ammesse: 162

concorrenza nei mercati internazionali, è infatti necessario presentarsi all'estero in maniera aggregata e strutturata al fine di comunicare al meglio l'eccellenza e l'unicità di questi prodotti. Particolare attenzione è stata anche posta nell'identificare nei Paesi oggetto delle attività di promozione, tutti gli elementi utili e i soggetti che possono avere una valenza in chiave di marketing territoriale, nella logica sia della "filiera integrata" sia della indispensabile propedeuticità delle attività di promozione rispetto a quelle di marketing territoriale per questo settore. Mettere in rete i campi e le stalle con l'industria, costruire filiere coerenti che uniscano i contadini e gli allevatori alle aziende che trasformano i loro prodotti in modo da valorizzare sia dal punto di vista del marchio che del fatturato il prodotto Piemonte, anche in chiave di export. E' questa la scommessa dell'agroalimentare piemontese, un settore che dai campi alle officine vale oltre il 5% del Pil regionale per una cifra tra i 6 e 7 mld Euro. Se fino a dieci anni fa l'industria alimentare era completamente slegata dal territorio, oggi ha compreso che il territorio è diventato un elemento importante per caratterizzarsi anche nei confronti dei clienti stranieri. Non mancano qui gli esempi, con l'80% dei vini piemontesi doc o docg, il mercato internazionale del Gorgonzola, la frutta del Saluzzese, il marchio "Piemunto" nel lattiero caseario, il nuovo marchio "Piemondina" per il riso da proporre in d.o. e g.d.o., il settore conserviero nell'astigiano e nel novarese, i salumi e la razza piemontese nelle carni, i 39 ristoranti stellati in Piemonte. A livello internazionale è quindi una partita a tutto campo quella che sta giocando l'agroalimentare Made in Piemonte e con molti parallelismi col Made in Italy, un modello fatto di brand amati dai mercati e anche molto copiati. Ed è proprio il mercato la chiave della riscossa del food Made in Italy. Mentre infatti i consumi interni solo lentamente provano a risalire la china, l'export ha dato e sta dando il vero sprint alle nostre imprese. Il record degli oltre 38 mld Euro del 2016 è stato oltrepassato nel 2017 superando i 40 mld Euro. Le imprese agroalimentari sono riuscite a trovare le chiavi di nuovi Paesi come la Cina, ma hanno soprattutto rinsaldato le radici negli Stati Uniti, terzo sbocco dopo Germania e Francia. Per un settore che vive per i mercati chiudersi sarebbe la fine, quindi il punto è non farsi fagocitare da logiche commerciali orientate alla omologazione dei prodotti. Oggi la differenza la fanno l'identità e la qualità elevatissima del Made in Italy/Made in Piemonte. Anche questo è innovare. La promozione all'estero dell'agroalimentare piemontese e italiano si svolge quindi all'insegna di temi quali sostenibilità, cultura, sicurezza alimentare, diritto al cibo, educazione, identità, territorio, biodiversità, fidelizzazione all'uso di prodotti alimentari di qualità. A ciò si aggiunge la valorizzazione anche ai fini turistici dei territori, degli itinerari dell'arte culinaria nonché della dieta mediterranea, uno degli elementi che rende il nostro Paese il più sano al mondo. La rilevanza strategica

della filiera agroalimentare va comunque oltre i valori assoluti e si esprime nella sua capacità di tenuta e di salvaguardia economica anche in tempo di crisi. Dallo scoppio della recessione globale nel 2008, il valore aggiunto della filiera agroalimentare italiana è cresciuto del 16% contro un calo di oltre l'1% registrato dal settore manifatturiero.

A spingere il settore verso le vendite oltre frontiera sono state soprattutto le esportazioni di prodotti simbolo del Made in Italy alimentare che trovano riscontro anche in Piemonte come vini, salumi e formaggi. A evidenziare invece i maggiori tassi di crescita sono soprattutto i Paesi extra-UE, nonostante rappresentino ancora meno del 35% dell'export totale. Non solo, le statistiche affermano che la dimensione media/medio-grande è essenziale per ottenere utili importanti, per generare innovazione, per entrare nei mercati esteri più complessi e dinamici, per negoziare con i nuovi canali distributivi e con l'e-commerce. In altre parole, "piccolo" non è più "bello" come anni fa, pur in presenza di tante e riconosciute nicchie aziendali e di prodotto che non faticano a imporsi sui mercati.

Ecco allora che la sfida del settore agroalimentare piemontese è quella di testare ancor più il mercato con l'export ma poi presidiarlo, entrare nelle filiere locali eventualmente producendo in loco, costruire marchi che abbiano valore per quel mercato, intercettare la crescita della classe media e dei suoi consumi sul cibo di qualità, adattare prodotti e gamma ai desideri e alle preferenze dei consumatori mediando fra la nostra cultura e il loro bisogno di "farsi stupire" (le abitudini alimentari non si giudicano ma si interpretano), rendere più capillare la distribuzione, estendere la rete delle vendite sulle piattaforme di distribuzione evolute (retailer, department stores, catene indipendenti e specializzate) nonché sulle grandi piattaforme del commercio online.

Tutto questo significa anche rafforzare l'investimento nella diffusione delle "competenze abilitanti" indispensabili alle PMI per essere in grado di presentarsi con successo sui mercati internazionali, e a questo sono state dedicate in particolare le attività realizzate nei Percorsi collettivi volti alla crescita culturale e competitiva per le imprese (Focus Paese/Country Presentation, Tematiche paese, Tematiche tecniche e manageriali).

Un'altra riflessione riguarda il fatto che le aziende agroalimentari e delle macchine agricole riescono a farsi spazio anche conquistando visibilità sul mercato con efficaci politiche di marca, ma sui mercati esteri il più delle volte si perdono, diventano invisibili o quasi perdendo reputazione e quindi opportunità di crescita. Soltanto una su dieci ha infatti una reputazione più alta a livello internazionale rispetto a quella goduta nel proprio Paese, e solo una su due si dichiara in grado di governare i processi che dovrebbero farla crescere. Ecco quindi la necessità di analizzare potenzialità e rischi nella valorizzazione delle strategie del web marketing e valutare l'efficacia dei sistemi di difesa messi in atto sul tema

della disinformazione e circolazione in rete di false notizie, costruendo un valido sistema di relazioni con i social media e i blogger per mantenere alta la stima e la credibilità riguardo al brand e ai propri prodotti. In questo senso sono stati realizzati Percorsi di supporto all'aggregazione attraverso tavoli tecnici per adeguare il prodotto alla domanda internazionale e presentare offerte aggregate.

N. 1 missione imprenditoriale all'estero (Giappone)

N. 1 workshop, study tour, b2b in Piemonte

N. 1 partecipazione fieristica (Monaco) e n. 4 attività preparatorie a fiere internazionali e eventi espositivi (Francoforte, Monaco, Stoccolma, New York)

N. 1 percorso individuale per singole aziende avviato

N. 3 assistenze continuative avviate

N. 2 azioni di prospezione mercato e opportunità (in occasione di eventi di settore in Italia)

N. 2 azioni di promozione territoriale

Il Piemonte rappresenta una delle regioni principali per il comparto tessile: oggi la filiera piemontese conta infatti più di 4.500 imprese (4% del dato nazionale) e circa 40.000 addetti. Nel 2015 le esportazioni del comparto hanno superato i 3 miliardi di euro, circa il 7,5 % del totale esportazioni della regione.

In particolare il PIF Made in – Tessile intende promuovere le aziende produttrici di semilavorati (tessuti, filati ecc.) e macchinari tessili che hanno caratterizzato profondamente e caratterizzano tuttora la produzione regionale piemontese.

L'atteggiamento delle aziende percepito dal Team di Progetto è stato in generale positivo. In particolare, la creazione di un progetto specifico per il settore tessile, dedicato espressamente ai semilavorati è stato accolto con grande entusiasmo dalle aziende piemontesi, anche in considerazione del fatto che la produzione piemontese in questi comparti è prevalente ed il settore punta ormai quasi esclusivamente sull'export, data la forte contrazione della domanda sul mercato interno.

Grazie alla partecipazione attiva delle aziende è stato possibile avviare dei momenti di confronto e di aggregazione particolarmente efficaci che hanno portato alla realizzazione di iniziative sinergiche fra imprese caratterizzate da un forte individualismo.

Come già evidenziato nel PIF Made in – Abbigliamento, Alta Gamma, Design, con il quale sono emerse importanti trasversalità, l'aggregazione delle PMI del settore Tessile è stata utile per potersi presentare sui mercati esteri con delle proposte più forti e complete. Ne sono stati un esempio la partecipazione collettiva alla Fiera Munich Fabric, dedicata prevalentemente alle aziende produttrici di tessuti e la partecipazione a

**PIF MADE IN
TESSILE**

N. imprese ammesse: 64

ISPO (per aziende del comparto filati e confezionamento).

E' stato rilevato anche un grande apprezzamento per l'organizzazione di attività di comunicazione in occasione di eventi di particolare rilievo internazionale. In questi contesti si è infatti cercato di dare visibilità alle aziende piemontesi e promuovere l'intero territorio. Molte aziende che non hanno un brand noto ritengono infatti molto utile poter incrementare la propria visibilità grazie a iniziative di comunicazione collettive in cui il loro marchio viene associato al prestigio del distretto e al territorio di appartenenza.

Le azioni di prospezione si sono orientate in particolare verso il Giappone, soprattutto nell'ottica di avviare relazioni con aziende molto innovative del settore e dar seguito agli spunti progettuali emersi durante un incontro organizzato con Pointex.

Un'altra area target è rappresentata dal Nord Europa, area di non facile penetrazione, ove sono state avviate delle analisi di mercato al fine di organizzare una prossima missione commerciale

N. 4 percorsi di orientamento allo sviluppo del business estero

N. 1 percorso di supporto all'aggregazione (tavoli tecnici)

N. 2 programmi di incontri b2b Buyer-Supplier sul settore Meccatronica

N. 2 partecipazioni fieristiche (Germania) diffuse con realizzazione 2018

N. 1 conferenza internazionale sul tema "Digital Transformation and Aerospace Industry 4.0" realizzata in occasione di "Aerospace & Defense Meetings" a Torino

La meccatronica è una funzione altamente trasversale tra i prodotti delle varie filiere e tra i processi manifatturieri. Esistono pertanto una 'meccatronica' come fronte di attenzione tra i vari progetti PIF (Aerospazio, Automotive, ecc.) e una meccatronica indipendente dai prodotti, intesa come meccatronica dei servomeccanismi e automazione del processo e robotica, che ha una dignità sua di 'PIF Meccatronica'. A quest'ultimo ambito si rivolge il PIF Meccatronica importando fondamentali conoscenze su automazione e robotica di processo per portare il progetto ad una sua completa dignità e indipendenza dai settori.

E' stata pertanto identificata una strategia di progetto volta a consolidare lo smart manufacturing come vero e proprio ambito di lavoro e obiettivo di internazionalizzazione di questo PIF, nel contesto della più ampia 4° rivoluzione industriale di cui molto si parla. Sono stati identificati in modo completo ed esaustivo mercati e clienti target, iniziative strategiche e destinatari dividendo questi ultimi in due categorie: quelli che hanno una conoscenza meccatronica e che sviluppano prodotti di questo tipo e quelli che sono i destinatari delle conoscenze sempre più meccatroniche e sempre meno semplicemente meccaniche ed avere due diverse

PIF MECCATRONICA

N. imprese ammesse: 111

politiche in merito.

Un'ulteriore considerazione riguarda il rapporto tra il Progetto Meccatronica e i settori ICT, che culturalmente è da alcuni anni che si sono inseriti a pieno titolo nel prodotto meccatronico e nel suo funzionamento. E' necessaria una ulteriore riflessione al riguardo. Anche qui nei Team di Ceipiemonte esistono molte competenze, anche sull'Ict al servizio dei processi manifatturieri, ma sempre e solo asserviti alle Filiere di prodotto individuate.

Un tema di attenzione è stato quello dei Key Player presenti sul territorio che hanno come core business o che sono grandi utilizzatori di robotica - Comau, Kuka Robotics, Valeo, TRW, per citarne alcuni – che colloca il Piemonte tra le aree geografiche europee più dotate sotto questo punto di vista. Non si è trascurato di coinvolgere e avviare un coordinamento con i poli di innovazione, Mesap soprattutto proprio per la sua specializzazione sulla Meccatronica.

In sintesi, una tela robusta pronta a proteggere e far crescere le competenze già molto specializzate per rendere il Piemonte un'area competitiva ai massimi livelli.

Gli eventi proposti nel 2017 rispecchiano la "biodiversità" delle imprese incluse nel PIF Meccatronica, contemporaneamente ne fanno da "collante" in fatto di competenze messe a fattor comune.

Sempre più apprezzati sono gli eventi con incoming" di operatori stranieri: è il caso di A&T e Meet the Buyers, con buyer provenienti da vari paesi del mondo. Molta attenzione è stata dedicata alle fiere specializzate proposte, prima fra tutte Hannover Messe.

Il Piemonte, da area prevalentemente produttiva, sta crescendo anche dal punto di vista della capacità di promuoversi non solo in Italia ma anche all'estero. In questo, servizi quali percorsi personalizzati di assistenza nella ricerca di opportunità di business in certe aree, sono sempre più richiesti. Qui si inseriscono le 4 aziende del PIF Meccatronica che sono risultate idonee ad aggiudicarsi un supporto in tal senso.

Un significativo cambiamento è legato alla voglia delle imprese di condividere competenze per essere più competitive: oggi aziende competitor riescono a lavorare insieme sfruttando le une le competenze e le risorse tecniche delle altre. E' questo lo spirito in cui trovano spazio le attività di aggregazione proposte, che partendo da una tematica tecnica, danno origine poi a dialoghi interaziendali che si sviluppano in altri ambiti. Si segnala per esempio la richiesta sempre più frequente, da parte di imprese iscritte a programmi di incontri b2b buyers-supplier, di poter approfittare della presenza di altre imprese per incontrarsi solo tra supplier.

Infine, l'aggancio del PIF Meccatronica a un contesto fortemente internazionale è avvenuto attraverso l'Aerospace & Defense Meetings che sul tema specialistico dell'aerospazio ha costruito una conferenza con

speaker di rilievo internazionale dedicata all'industria 4.0 nella supply chain. Per il successo del PIF rimangono da individuare consulenze specialistiche fresche di competenze recenti, soprattutto sui sistemi computerizzati asserviti alle automazioni di fabbrica e alla recente robotica. Vanno inoltre potenziati i collegamenti strategici con i Key Player e prese in considerazione aree di prodotto come il bianco, il freddo, il ferroviario ecc. i cui impianti produttivi sono destinatari di molte macchine utensili, di controllo e montaggio con caratteristiche meccatroniche spinte.

- N. 3 Key Player coinvolti
- N. 2 prospezioni di mercati e opportunità
- N. 1 azioni di promozione territoriale realizzate
- N. 3 percorsi paese collettivi avviati
- N. 3 tavoli tecnici realizzati
- N. 2 workshop, study tour, b2b in Italia
- N. 1 partecipazione collettiva a fiera internazionale conclusa
- N. 2 partecipazione collettiva a fiera internazionale avviate
- N. 1 missione all'estero avviata
- N. 2 percorsi individuali per singole aziende avviati
- N. 4 assistenze continuative avviate

Il territorio piemontese gioca un ruolo di primo piano nelle filiere della salute e del wellness sia per il numero di aziende e di addetti nel comparto (circa 400 aziende con un numero di addetti intorno ai 10.000), sia per il fatturato generato che si attesta intorno a 1 miliardo, sia per l'importante rete infrastrutturale (53 ospedali pubblici, 7 ospedali privati accreditati, 103 case di cura convenzionate e 2 IRCCS (Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico)). Alla luce di quanto sopra, Ceipiemonte ha attivato a partire dal 2012 azioni di promozione internazionale per il comparto della salute e benessere di concerto con il territorio, in particolare con il Bioindustry Park e successivamente anche con il Polo di Innovazione BioPmed.

Nel 2017 l'attività dedicata del progetto ha consentito di attivare azioni rivolte a sotto-settori specifici e filoni dalle dinamiche e dai fabbisogni molto diversi, ma spesso correlati che operano in Piemonte e che fanno del settore salute un ambito molto complesso e variegato. Il Progetto si è focalizzato sull'azione di supporto e promozione del comparto medicale, cosmesi e benessere sui mercati internazionali, perseguendo l'obiettivo di favorire la nascita di forme di collaborazione tra le aziende per spingerle ad agire in modo sinergico e coordinato. La filiera articolata ha dato origine ad azioni promozionali sui mercati esteri di natura molto diversa a seconda della clientela e dei settori di destinazione coinvolti. Tra le 88 aziende iscritte il 53% appartengono al settore salute mentre il 28% al settore

PIF SALUTE E BENESSERE

N. imprese ammesse: 88

benessere. Nel complessivo la filiera è risultata quasi del tutto completa nei due macro comparti con una carenza solo nel sotto settore biotecnologie. Le azioni realizzate hanno previsto principalmente attività in paesi avanzati e/o in aree che si sono dimostrate fra i le più ricettive in merito al settore della salute e del benessere e dove si prevedono investimenti infrastrutturali, in particolare: Europa, Middle East, Far East, Usa.

Promozione territoriale anche attraverso attività di immagine e progettazione allestimenti

Il servizio interno ed esterno di promozione territoriale, anche attraverso attività di Immagine e progettazione allestimenti, qualifica e identifica l'immagine del sistema Piemonte in occasione di eventi internazionali, specie fiere ed esposizioni, garantendo una maggiore visibilità dei prodotti e dei servizi presentati. Nel 2017 il servizio è stato reso in particolare alla Camera di commercio di Verbania VCO per la presentazione alla fiera Ambiente di Francoforte del Distretto dei Casalinghi Lago Maggiore, e alla Camera di commercio di Torino per la realizzazione e la promozione del progetto MARCA a favore del mondo del Design.

Voucher TEM MISE

Ceipiemonte è stata nuovamente selezionata dal MISE (Ministero dello Sviluppo Economico), a seguito di presentazione di candidatura, tra le circa migliori 300 entità nazionali come società fornitrice presso MISE per la fornitura del servizio di TEM – Temporary Export Manager nell'ambito del Bando lanciato dal MISE ai sensi del Decreto Ministeriale 17 luglio 2017. Il bando prevede la concessione a PMI italiane di contributi a fondo perduto sotto forma di voucher, per affrontare mercati oltreconfine attraverso l'affiancamento di una figura specializzata, per l'appunto il TEM, capace di studiare, progettare e gestire i processi e i programmi sui mercati esteri. A seguito dell'inserimento nella lista, 13 imprese hanno scelto di appoggiarsi a Ceipiemonte. I percorsi di affiancamento a 360° che saranno sviluppati nel corso del 2018.

Voucher "early stage" di € 10.000 euro a fronte di una spesa minima di € 13.000
Voucher "advanced" di € 15.000 a fronte di una spesa minima di € 25.000 con possibile premialità di ulteriori € 15.000 in base al raggiungimento di parametri di risultato di fatturato export

Fundraising e assistenza tecnica alla progettazione sul territorio

L'attività di Fundraising è proseguita attraverso l'individuazione di opportunità di finanziamento progetti; presentazione di proposte in risposta a bandi di donor nazionali e internazionali su richiesta e/o in collaborazione con i soci; acquisizione di nuovi progetti.

E' proseguita inoltre l'attività sui seguenti progetti:

EBTC – European Business & Technology Centre (India)

Nel corso del 2017 è stato effettuato l'auditing finale da parte della Commissione Europea. Da quanto segnalato da parte di Eurochambres, coordinatore del progetto, gli auditor hanno presentato il report alla EU Delegation solo nella prima settimana di febbraio 2018. Si è quindi in attesa di ricevere il saldo delle attività realizzate.

EUROMED INVEST

Nell'ambito del Progetto Euromed Invest, Ceipiemonte ha realizzato le attività qui di seguito descritte.

- **EU-MED CONNECT** – Euromed Business Roadshow Marocco – Casablanca, 4-5 maggio 2017. Iniziativa finalizzata a favorire la collaborazione tra imprese europee ed operatori del Bacino del Mediterraneo con focus su settori agroindustria e agroalimentare, clean technologies, energia. Articolata in sessione plenaria di presentazione delle opportunità presenti nel mercato marocchino e sessione di B2B, ha visto il coinvolgimento di una delegazione imprenditoriale europea composta da 13 operatori, di cui 7 Italiani, 3 francesi e 3 lettoni. E' stata organizzata interamente da Ceipiemonte con il supporto in loco della Chambre de Commerce, d'Industrie et des Services de Casablanca. Al workshop di presentazione hanno preso parte anche l'Agenzia ITA, la Camera di Commercio Italiana in Marocco e la BERS – Banca Europea per la Ricostruzione e lo Sviluppo. Sono intervenuti 105 partecipanti e sono stati realizzati circa 80 b2b.
- **EUROMED ROADSHOW GREEN SOLUTIONS IN MED** – Cairo, 10-11 luglio 2017. L'iniziativa, dedicata ai temi della sostenibilità ambientale, è stata organizzata dalla Polish Chamber of Commerce in collaborazione con Ceipiemonte e la Czech Chamber of Commerce. Secondo la formula dei business roadshow è stata articolata in workshop di presentazione delle opportunità del mercato egiziano e B2B. La delegazione imprenditoriale era composta da 9 operatori provenienti da diversi paesi europei, in particolare Italia, Belgio, Grecia, Polonia. Ceipiemonte ha coinvolto tra i delegati anche il Presidente della ETRA - European Tyre Recycling Agency.

PROGETTO MEDVENTURE – NEXT SOCIETY (2017 – 2020)

Nel 2017 sono state avviate le attività del progetto MEDVENTURES – NEXT SOCIETY. Il progetto, co-finanziato dalla Commissione Europea, è coordinato da ANIMA INvestment Network e Ceipiemonte è tra i soggetti partner. Obiettivo del progetto è favorire la creazione di una innovators' community che riunisca cluster, organizzazioni di supporto al business, agenzie di sviluppo, imprese e start up, operatori finanziari (business angels e venture capitalists) europei e del Bacino del Mediterraneo. Nel corso dei 4 anni di attività sono previste numerose azioni di scambio di esperienza, trasferimento di know-how. Eventi b2b. Nel mese di maggio Ceipiemonte ha partecipato al kick off meeting del progetto tenutosi ad Atene.

PROGETTO EUROCHAM MYANMAR – Partecipazione ad Affidabilità e Tecnologia 2017

Ceipiemonte è partner di Eurochambres nel progetto europeo EUROCHAM MYANMAR che ha portato alla creazione di una European Chamber of Commerce in Myanmar. Dal 3 al 5 maggio 2017, in occasione di Affidabilità & Tecnologia, la manifestazione internazionale dedicata all'industria manifatturiera, Ceipiemonte ha curato la presenza della European Chamber Myanmar alla manifestazione attraverso un piccolo stand dedicato e la realizzazione di una tavola rotonda sulle opportunità offerte dal mercato birmano a cui hanno preso parte una ventina di operatori piemontesi.

Presentazione nuovi progetti

Nel corso del 2017 sono state presentate alcune proposte di progetto in risposta a bandi gara lanciati dalla Commissione Europea.

- **EGITTO: Support to the implementation of strategies to foster MSME – Micro Small and Medium Enterprises development in Egypt**

Ceipiemonte ha partecipato, in team con la consulting EURECNA (capofila), Landell Mills e Megacom alla gara internazionale lanciata dalla Commissione Europea per trasferire know-how volto al rafforzamento delle PMI egiziane e favorire la collaborazione con imprese europee. Il progetto è stato approvato ed è attualmente in corso.

- **MACEDONIA: Grant Scheme for the implementation of projects for increasing the competitiveness of the beneficiary country**

Ceipiemonte ha partecipato in qualità di partner di Milieukontakt, società di consulenza macedone, alla presentazione di una proposta di progetto in risposta al bando sopra citato volto a favorire la collaborazione e lo scambio di esperienze tra PMI, organizzazioni di supporto al business, istituzioni accademiche europee e macedoni. Il progetto è stato approvato e sarà avviato nel 2018.

- **H2020 – Progetto CLASIS – Cluster Learn aerospace SME Innovatiob Concpets and Services.**

Ceipiemonte ha presentato in partenariato con MAA - Midlands Aerospace Alliance e NGA – Netherlands Aerospace Group una proposta di progetto in risposta al bando H2020-Innosup 2016-2017. Obiettivo del progetto è potenziare il livello di innovazione delle imprese della filiera aerospaziale per renderle maggiormente competitive sul mercato globale. Per raggiungere tale obiettivo sono previste azioni di scambio di esperienze tra i partner coinvolti nel progetto e le aziende a loro afferenti. Il progetto è stato approvato, sono attualmente in corso di perfezionamento le formalizzazioni contrattuali e sarà avviato nel 2018.

- **EUROMED INVEST III**

Ceipiemonte ha partecipato in partenariato con ANIMA INVESTMENT NETWORK alla presentazione della proposta di progetto Enhancing business support organisations and business networks in the Southern Neighbourhood. Il progetto è il proseguimento del precedente Euromed Invest d cui Ceipiemonte è stato partner attivo. La Commissione Europea ha approvato il progetto che per questa edizione è coordinato da BusinessMed, Union Méditerranéenne des Confédérations d'Industrie. Le attività saranno avviate nel 2018.

- **EU-GCC Dialogue on Economic Diversification**

Ceipiemonte ha partecipato in partenariato con la società di consulenza Ecorys Nederland B.V. alla presentazione della proposta in risposta al bando europeo (tender) per favorire la collaborazione tra Europa e Paesi del Golfo. Purtroppo, nonostante la proposta fosse molto valida, non è stata selezionata.

Attrazione investimenti

Su indicazione dei Soci, nel corso del 2017 Ceipiemonte, ha avviato un percorso per l'elaborazione di un progetto biennale 2017-2018 dedicato all'attrazione di investimenti. Tale percorso è proseguito in parallelo con le attività che nel frattempo erano state previste dalla precedente programmazione. Il progetto ha tenuto conto delle indicazioni acquisite durante tavoli organizzati con le imprese locali ed estere, grazie ad ulteriori indagini presso gli stakeholder locali e a una condivisione con la committenza.

Il Progetto si è posto come finalità principale quella di impostare e avviare le azioni volte all'attrazione di nuovi investimenti, ad attività di reinvestimento sul territorio, sviluppo delle reti locali ed estere ecc., allo scopo di accrescere il grado di internazionalizzazione della regione e di potenziarne la competitività.

Le azioni svolte, seppure portate avanti in un'ottica trasversale dal punto di vista settoriale, si sono concentrate su quelli ritenuti chiave per il Progetto, ovvero *Automotive*, *Aerospace* e *Life Sciences*, garantendo un raccordo e una stretta sinergia con le attività svolte nell'ambito dei rispettivi Progetti dedicati di Filiera.

Piano operativo annuale

Nel corso dell'anno si è portata avanti l'attività di stesura del progetto, condivisa con la committenza, seguendo un percorso integrato con le attività di promozione delle filiere all'estero. A tale proposito si rimanda alla sezione dedicata ai Tavoli di Attrattività (vedi p. 30), che hanno costituito la base per la stesura del progetto di attrazione di investimenti.

I Tavoli di Attrattività e, successivamente, i Focus Group organizzati su iniziativa regionale, hanno fornito indicazioni e fatto emergere una strategia integrata e di sistema "attrazione/promozione". Le azioni sono state quindi intraprese sulla base di una metodologia che seguirà in particolare i seguenti tre ambiti:

- rinnovato impegno in un complesso di attività di comunicazione mirate e multilivello;
- attività sistematica e mirata di lead generation focalizzata su Paesi target (Cina) e sulle principali filiere di eccellenza (aerospazio, automotive e lifesciences), e che si avvalga di una pluralità di soggetti, integrata da una specifica attività volta anche a favorire processi di M&A (sia out/in che in/in);
- presidio locale strutturato sui Key Player esteri già presenti e contemporaneamente una sistematica attenzione all'assistenza degli investitori esterni di tutti i settori che valutano di investire sul territorio.

Parallelamente, è proseguita l'attività di risposta e assistenza agli investitori sia spontanei, sia generati dalla partecipazione a fiere ed eventi di promozione all'estero.

Nell'ambito di questa attività, successivamente alla presentazione del progetto di attrazione alla rete camerale, in ottobre si è deciso di costituire,

su iniziativa regionale, una task force territoriale, coinvolgendo in primis la rete camerale, e riprogettando tutte le attività che saranno svolte nel 2018. Tale Task Force consentirà a Ceipiemonte di avere un maggiore accesso ai territori provinciali, di disporre di riferimenti sul territorio per la ricerca di dati, notizie, per un maggiore e più efficace presidio delle imprese estere sui singoli territori.

Condivisione e messa a sistema attrattività, attività di business intelligence per l'acquisizione di informazioni e notizie, prospezione, banche dati propedeutica a analisi per identificazione settori/mercati

Per poter effettuare al meglio la progettazione, si è avviata una prima fase di benchmark, che ha portato a un'analisi preliminare di alcune realtà a livello europeo (Rhone-Alpes/Lyon, Catalunya/Barcelona) e nazionale (Lombardia, Emilia Romagna). Nella fase successiva alla realizzazione dei tavoli di attrattività con le imprese locali, ci si è avvalsi di un'ulteriore opera di ascolto e benchmark realizzata da un soggetto esterno, utile a verificare quanto emerso dalle imprese, ma anche prodromico alla realizzazione della task force territoriale, ovvero una rete estesa e permanente sul territorio.

Nell'ultimo trimestre del 2017, è proseguita l'attività di benchmark con l'obiettivo di effettuare un'analisi più approfondita dei competitor, prevalentemente quelli situati nell'Europa del Nord ed Occidentale, nonché in alcuni Paesi dell'Europa Centro-Orientale, al fine di completare il quadro di informazioni su compagine, modello organizzativo, servizi e peculiarità della loro offerta.

Campagna di Comunicazione

Attività realizzate in sinergia con l'unità di Marketing Strategico di Ceipiemonte:

1) Realizzazione della nuova immagine coordinata del Piemonte

Ceipiemonte ha supportato la committenza nella redazione del testo di gara relativo alla nuova campagna di comunicazione e della nuova immagine coordinata. Nel corso del 2018 saranno quindi definite le modalità di utilizzo e la loro applicazione a tutti gli strumenti previsti.

Ceipiemonte ha altresì supportato il committente nell'istruttoria di una successiva gara per individuare media innovativi su cui fare confluire le campagne che saranno realizzate e i relativi materiali di comunicazione. La gara si è conclusa nel 2017, ma le procedure per l'assegnazione sono previste a inizio 2018. In conseguenza di ciò, le attività di posizionamento media, ufficio stampa e media relation sono state posticipate in attesa del recepimento delle indicazioni che emergeranno.

2) Definizione del nuovo “naming” dell’agenzia e del logo

Nel corso della seconda parte dell’anno è stata avviata e conclusa la procedura per la definizione del nuovo naming dell’Agenzia. Dopo la prima gara non assegnata per l’impossibilità di selezionarne una che fosse rispondente alle esigenze, si è deciso di ampliare la platea tramite l’indizione di un concorso. Pur avendo ridefinito il perimetro, i risultati sono stati inferiori alle aspettative e alla fine del percorso si è deciso di non assegnare il premio.

3) Comunicazione coordinata e produzione di materiali

Ceipiemonte ha lavorato alla definizione dei primi materiali di comunicazione individuati nelle richieste per la nuova immagine coordinata. In particolare è stata realizzata la base per: la brochure di posizionamento; i dossier specifici sui settori aerospazio, auto, lifesciences. Nel 2017 non si è affrontato il tema del “kit” per gli ambasciatori del Piemonte poiché si è preferito definire i prodotti di base.

4) Ideazione e realizzazione del nuovo sito web Ceipiemonte

Nel corso del 2017 è stata redatta la gara per la realizzazione del nuovo sito web. La società individuata ha condiviso un cronoprogramma che porterà online il nuovo sito entro aprile 2018.

Azioni su paesi/settori prospezione, eventi

Per lo svolgimento delle attività trasversali di Progetto, Ceipiemonte ha attivato una collaborazione continuativa e mirata con esperti che operano nei tre settori target - Aerospace, Automotive e Life Sciences - con cui sono stati definiti obiettivi e i principali ambiti di intervento: definizione del Dossier settoriale, sinergia con programmazione eventi promozionali all’estero per attività congiunte attrazione/promozione, attività con Key Player del territorio, individuazione aziende per attività di M&A, strategia di approccio UK (post Brexit) e Cina.

Segue una descrizione delle attività svolte e indicazione degli obiettivi e risultati conseguiti.

- Paris International Air Show - Le Bourget (Parigi), 19-25 giugno

Il Salone di Le Bourget è stato individuato come uno dei momenti in cui fare confluire le attività di promozione e di attrazione. Storicamente la fiera è frequentata da una rappresentativa di aziende piemontesi la cui partecipazione è coordinata da Ceipiemonte.

Complessivamente si sono svolti 19 appuntamenti: gli incontri effettuati sono stati di carattere prettamente orientativo, tenuto anche conto della natura commerciale della fiera. Al Salone di Le Bourget sono stati inoltre incontrati alcuni operatori con cui Ceipiemonte era già in contatto

(Bodycote, Superjet, Safran) con i quali si sono affrontati e approfonditi temi legati a loro possibili/probabili investimenti in Piemonte e l'attività di follow-up è proseguita per tutto l'anno.

Infine, un cenno merita l'evento di presentazione del territorio e delle sue competenze tenutosi sullo stand regionale con la partecipazione dei principali Key Player del territorio: tale evento ha consentito di parlare a una platea composita.

- Aerospace & Defence Meetings - Torino, 28-30 novembre

Sempre nell'ottica di una crescente integrazione tra promozione e attrazione, si è programmata la partecipazione ad Aersopace & Defense Meetings, business convention biennale la cui organizzazione rientra tra le attività del PIF Aerospazio. Complessivamente si sono incontrati 10 soggetti tra cui Lockheed Martin che, presente a Cameri, denunciava una scarsa attenzione da parte delle istituzioni, in relazione al proprio impegno nell'assemblaggio dell'F35.

- Meet in Italy for Life Sciences 2017 - Torino, 11-13 ottobre

La quarta edizione dell'evento, Meet in Italy for Life Sciences si è tenuta a Torino. Si tratta del principale appuntamento nazionale di matchmaking e di aggiornamento nel settore Life Sciences, che nel tempo ha acquisito una significativa partecipazione internazionale. E' stato effettuato un intervento di presentazione del progetto Attrazione Investimenti nell'ambito del workshop "Piemonte Lifesciences Best Practices" a cui hanno partecipato imprese piemontesi ammesse al PIF "Salute e Benessere" per presentare le proprie innovazioni, tecnologie, esperienze e know-how.

- Medica - Düsseldorf, 13-16 novembre

La presenza a Medica ha integrato il più possibile le attività di scouting promozionale con quelle per l'attrazione. Sono stati incontrati 18 nominativi tra aziende leader in diagnostica-imaging potenzialmente coinvolgibili quali partner tecnologici nel progetto "Citta della Salute". Le aziende contattate hanno dimostrato interesse a essere coinvolte in fasi di selezione partnership per un progetto come quello di Torino.

Promozione grandi progetti territoriali

- Mipim - Cannes, 13-17 marzo

Ceipiemonte ha partecipato al Mipim 2017 nell'ambito dello stand "Padiglione Italia" coordinato e gestito da ICE-Agenzia e Ance nazionale per la terza volta consecutiva. La progettazione dell'area espositiva e la gestione dei relativi servizi tecnici è stata coordinata da ICE-Agenzia.

Le principali attività sono consistite in:

- 1) Organizzazione della partecipazione istituzionale
- 2) Coordinamento e relazione con gli uffici Regionali e Comunali per la preparazione del materiale di comunicazione realizzato da ICE-Agenzia;
- 3) Partecipazione al tavolo di lavoro Regione-Città della Salute-Finpiemonte-Città per la preparazione di materiale dedicato al Parco della Salute;
- 4) Preparazione di un'agenda di incontri per i delegati istituzionali sui principali temi di trasformazione e, in particolare, di un'agenda dedicata al progetto Parco della Salute.

Su indicazione di Regione Piemonte, Ceipiemonte si è focalizzato su una prima campagna di comunicazione sul progetto di Parco della Salute e si sono selezionati e contattati decine di operatori: investitori, operatori immobiliari del settore healthcare, società di consulenza specializzate. Inoltre, sono stati organizzati incontri con ulteriori operatori focalizzandosi sulle principali dismissioni del patrimonio regionale e sulle principali trasformazioni della Città. Complessivamente si sono incontrati 26 operatori.

- Expo Real - Monaco, 4-6 ottobre

Ceipiemonte ha partecipato in rappresentanza di Regione Piemonte e Città di Torino, secondo lo schema e con i materiali già condivisi per il Mipim. La progettazione dell'area espositiva e la gestione dei relativi servizi tecnici è stata coordinata da ICE-Agenzia, così come ci si è avvalsi di ICE per l'agenda di appuntamenti. Complessivamente si sono incontrati 18 operatori da cui è emersa attenzione per il territorio su logistica e student housing mentre permane ancora interesse su Parco della Salute.

- Incontri per promozione Progetto Parco Della Salute - Monaco Di Baviera, 24 novembre

In occasione della presenza dell'Assessore De Santis a un evento di Eusalp, Ceipiemonte ha organizzato alcuni incontri con operatori del settore real estate/finanza/healthcare, per promuovere il progetto di Parco della Salute. In collaborazione con la Camera di commercio italiana a Monaco si è coordinata un'agenda di incontri con Bayern LB, Dragerwerk, BAM Deutschland, GE Healthcare, Tum International che hanno consentito di prendere contatto con alcuni importanti player a vario titolo interessati al settore della sanità e hanno poi generato, nell'immediato, una visita di una nutrita delegazione di GE Healthcare a Torino avvenuta il 18 e 19 dicembre.

- Vertice dei Ministri dell'Industria, della Scienza e del lavoro - Torino, 26-30 settembre

Nell'ambito dello svolgimento del Summit del G7 a Torino-Venaria, su richiesta di Regione Piemonte, Ceipiemonte ha provveduto a redigere una brochure di presentazione del Piemonte, che è stata utilizzata come

materiale di illustrazione del territorio e distribuita alla cena di gala organizzata per i giornalisti esteri. E' stato anche fornito un supporto organizzativo per l'accoglienza di giornalisti stranieri alla Reggia di Venaria.

Altre attività ed eventi

Nel corso dell'anno, si è partecipato a incontri a livello nazionale, relativi alle attività preparatorie di fiere e missioni o focalizzati all'organizzazione di incoming sul territorio.

- Convegno Investire in Italia: quadro normativo ed istituzionale per gli investimenti esteri - Roma, 12-13 giugno

Missione per partecipare al convegno sul quadro normativo sull'attrazione di investimenti. Nell'occasione si sono incontrati alcuni dei primi desk officer dedicati all'attrazione di investimenti.

- Incontri con delegazione canadese - Milano, 29 maggio

Nell'ambito della visita governativa canadese in Italia, sono stati effettuati alcuni incontri con intermediari e aziende della delegazione. Complessivamente sono stati incontrati 5 operatori.

- Evento Gazprom Neft - Torino, 28 luglio

Il Politecnico di Torino, dopo una missione organizzata a Mosca nel 2016 su incarico della Città, ha stretto accordi di partnership con due importanti player del mercato oil&gas, Gazprom e Rosneft. In conseguenza di questo, PoliTO ha organizzato, in collaborazione con l'Unione Industriale di Torino e la Camera di commercio di Torino, una giornata di incontro con le aziende locali. Ceipiemonte ha diffuso l'iniziativa a un gruppo di aziende di settore, e ha condotto una presentazione riservata del territorio all'Unione Industriale alla delegazione di Gazprom Neft.

- Evento finale attrazione investimenti presso la Conferenza delle Regioni - Roma, 20 novembre

Partecipazione all'evento finale di presentazione del corso organizzato dall'ICE per tutte le regioni italiane sul tema dell'attrazione di investimenti, in modo da allineare, ove possibile, le competenze dei territori per fare sistema.

- GE Healthcare - Torino, 18-19 dicembre

Conseguentemente alla missione a Monaco del 24 novembre, GE Healthcare ha programmato la visita di una delegazione nutrita, a livello europeo, per approfondire in un giorno e mezzo il progetto di Parco della Salute. Inoltre, si sono effettuati incontri per vagliare possibili collaborazioni scientifiche con Università e Politecnico, per valutare partnership tecnologiche con le aziende al Bio Industry Park.

Selezione e acquisto banche dati

A seguito di benchmark delle offerte di diverse società (D&B, Credit Safe, Hoover's, Cerved) e dopo aver verificato la non idoneità delle banche dati in possesso di Camera di commercio di Torino, Finpiemonte e UNITO, la banca dati ORBIS del Bureau Van Dijk (BvD) è risultata essere il miglior strumento per l'aggiornamento del data base MNE (Multinazionali Estere), per l'ottenimento delle informazioni, nonché per le analisi di mercato e settoriali per l'identificazione di potenziali investitori esteri. In aggiunta, lo strumento è utilizzabile anche per azioni di prospezione e verifica di potenziali clienti delle PMI appartenenti ai Progetti Integrati di Filiera.

Attività M&A

Le operazioni di Merger&Acquisition costituiscono un'importante e significativa modalità di ingresso degli Investimenti Diretti Esteri. Ceipiemonte ha avviato un'attività volta a facilitare l'utilizzo di risorse provenienti da imprese e investitori "sani" a favore dello sviluppo del territorio. Le attività svolte, pur essendo di natura "trasversale", si sono concentrate prevalentemente sui settori target di Progetto e sono consistite prevalentemente in:

a) Individuazione aziende interessate a operazioni M&A

- Aziende PIF - Modulo di posizionamento

In primis, l'attività si è concentrata sulle aziende appartenenti ai PIF di riferimento, che potessero avere interesse ad approfondire, tra le attività proposte, anche il tema M&A. A questo proposito, in tutti i Moduli di posizionamento che sono stati consegnati alle imprese aderenti è stato richiesto di indicare un possibile interesse.

- Aziende PIF - Tavoli tecnici

Sempre con riferimento ai PIF dei tre settori target, il Team ha avviato una presenza strutturata in tutti i Tavoli Tecnici. In ogni singolo Tavolo è stato previsto un intervento, sia per illustrare il Progetto Invest in Torino Piemonte, che per effettuare un breve focus specifico sul tema M&A.

b) Incontri con stakeholder del territorio

Analogamente ad altre azioni legate all'attrazione, anche quella dedicata a M&A richiede un coinvolgimento attivo di vari attori istituzionali del territorio. A tale proposito e per condividere gli obiettivi di Progetto, nella sede di Ceipiemonte è stato promosso e realizzato a dicembre 2017 un incontro che ha visto la presenza di rappresentanti di: Camera di commercio di Torino, Unione Industriale di Torino e Confindustria Piemonte. Insieme si è convenuto di procedere alla definizione di una "rete

permanente”, capace di “captare” e individuare sul territorio eventuali manifestazioni di interesse da parte delle aziende e fornire il necessario supporto. Con riferimento a quest’ultimo aspetto, Ceipiemonte fornirà ai soggetti coinvolti strumenti e informazioni preliminari, che verranno definiti anche in stretto coordinamento con la Task Force territoriale.

Observer

Observer è un progetto che dal 2009 monitora la presenza delle multinazionali straniere sul territorio piemontese e costituisce un patrimonio di informazioni da cui partire per i reinvestimenti, l’attrazione di nuovi investimenti e per lo sviluppo economico locale.

Con il contributo metodologico dell’Università di Torino, attraverso l’utilizzo del nuovo software di BvD, è iniziata l’analisi e l’aggiornamento del DB MNE. Contestualmente, in collaborazione con l’Università di Torino per la parte scientifica e con gli stakeholder per la parte strategica e di indirizzo, sono state finalizzate le nuove linee guida di Observer come strumento di indagine e presidio territoriale utile a conoscere e monitorare le ragioni dell’investimento per fare emergere necessità, problematiche (burocrazia, buchi di filiera, network ridotto tra MNE e imprese locali, ecc.), possibilità di reinvestimento oltre che opportunità per nuovi investitori esteri.

I Tavoli di Attrattività e i successivi Focus Group della Regione, hanno indirizzato le azioni di attrazione verso un’attività sistemica e mirata di lead generation focalizzata su Paesi Target (Cina) e su principali filiere di eccellenza (aerospazio, automotive e lifesciences).

Sia l’attività quantitativa di aggiornamento del DB MNE che l’attività qualitativa di indagine e incontro, si svilupperanno durante il 2018 e i risultati verranno presentati a fine anno.

Tavoli Attrattività

A gennaio 2017 Ceipiemonte ha organizzato una presentazione con Istituzioni, Associazioni datoriali, Università, Poli di Innovazione, con lo scopo di creare un gruppo operativo che delineasse e mettesse a fattor comune caratteristiche, motivazioni, strumenti di supporto, interconnessioni con Università e Enti di ricerca e relazioni aziendali/personali e che attraverso un percorso condiviso, sotto la regia di Ceipiemonte, definisse le linee guida per l’attrazione degli investimenti in Piemonte. Nel corso dei mesi successivi, Ceipiemonte ha organizzato e finalizzato un doppio ciclo di incontri con i rappresentanti aziendali, per un totale di 12 incontri con 21 soggetti, durante i quali si sono approfonditi i temi focus. Durante gli incontri, fondati su un confronto continuo, Ceipiemonte ha raccolto indicazioni e suggerimenti per la stesura del progetto di Attrazione di investimenti. In relazione alle tematiche di attrattività, le principali emerse, in estrema sintesi, sono:

- I Key Player cercano competenze, Atenei (formazione e ricerca), supply chain, qualità della vita, caratteristiche che sono punti di forza del territorio e che vanno promosse con azioni mirate.
- La presenza di grandi imprese, in particolare dei settori più innovativi, è un volano per la crescita di tutta la sfera economica territoriale.
- Occorre intercettare Key Player internazionali ai quali proporre dossier sulle potenzialità del territorio piemontese
- Necessità di confronto permanente con i Key Player del territorio (specialmente in settori come l'Aerospazio, dove esiste un Distretto, l'Automotive) poiché è soprattutto la loro presenza che può fare da volano per l'arrivo di altri soggetti.

Focus Group

Conseguentemente al lavoro svolto da Ceipiemonte con i Tavoli di Attrattività, Regione Piemonte, per dare ulteriore forza all'attività svolta e nell'ottica di completare e condividere le indicazioni emerse dai tavoli anche con i principali stakeholder, ha avviato alcuni ulteriori focus group cui hanno preso parte: Società a partecipazione regionale, Atenei, Fondazioni, CCIAA di Torino; Unioncamere Piemonte, Associazioni datoriali, Aziende estere in Piemonte, professionisti e manager all'estero. Complessivamente sono stati ascoltati 23 soggetti.

Lo scopo di questo ulteriore sforzo è stato principalmente quello di focalizzare i temi fondamentali per la definizione di una nuova campagna di comunicazione internazionale sull'attrattività del territorio e il suo posizionamento internazionale.

Banca dati localizzativa

Nel corso degli anni, Ceipiemonte ha implementato e gestito sulla propria piattaforma web una banca dati di opportunità localizzative. Successivamente, per poter coniugare le esigenze di assistenza agli investitori a quelle di promozione e marketing su web, è stata sviluppata e implementata una metodologia di raccolta di opportunità in tutti settori immobiliari (eccetto quello residenziale).

Tale patrimonio ha costituito la base per il successivo lavoro che è stato negli ultimi due anni implementato da Confindustria Piemonte che ha trasferito tutte le opportunità delle molte banche dati presenti tramite sistema G.I.S. in modo tale da consentire elaborazioni, anche marketing, di vario tipo. Nel corso del 2018 Ceipiemonte e Confindustria gestiranno dal punto di vista tecnico la piattaforma che sarà utilizzata da Ceipiemonte sul proprio web.

Programma Partner Network

Così come prospettato in fase di progettazione, nel corso del secondo semestre 2017 è stata avviata l'attività per la costituzione di una Rete di

Preferred Partners, denominato Programma Partner Network. Obiettivo di tale attività è la creazione di un network stabile e di contatti “privilegiati” con professionisti piemontesi, al fine di garantire un supporto mirato e ben strutturato ai potenziali investitori esteri.

La definizione del Programma si basa prevalentemente su tre esigenze espresse dal territorio:

- I nuovi investitori e/o quelli già presenti sul territorio necessitano di poter contare su una rete pre-selezionata di professionisti locali per avere informazioni immediate e chiare sulle varie tematiche di sviluppo del progetto;
- I professionisti piemontesi sono interessati a occasioni di networking per aumentare la propria visibilità e portafoglio clienti;
- Il Sistema Piemonte può creare una rete selezionata di professionisti per garantire servizi qualificati di business orientation a favore di potenziali investitori

A tale proposito, nell’ambito del Progetto si è lavorato nell’ottica di definire un programma grazie al quale si possano creare dei link stabili con professionisti piemontesi, che rientrino e operino nei seguenti ambiti: legale, audit&advisory, fiscale e tributario, giuslavoristico, incentivi e agevolazioni, bancario e creditizio, selezione del personale, immobiliare ed eventuali altre categorie quali interpretariato e intermediazione culturale, ecc. e che, laddove ci siano delle esigenze specifiche, possano essere attivati per dare risposte esaustive ai potenziali investitori.

Gli ambiti di intervento saranno i seguenti:

- Assistenza all’insediamento: ricerca localizzativa, supporto legale e fiscale, assistenza bancaria, incentivi e agevolazioni, ricerca di personale, permessi di lavoro e di soggiorno
- M&A: attività di due diligence, auditing, advisory, identificazione potenziali partner
- Attività di aftercare alle MNE sul territorio: incentivi e agevolazioni, ricerca localizzativa, ricerca di personale
- Banca dati localizzativa: segnalazione di opportunità immobiliari (siti e aree a uso terziario e produttivo)

Una volta avviato, il programma garantirà una serie di benefici:

Per gli investitori, nuovi e/o quelli già presenti sul territorio:

- Immediatezza di contatti con soggetti/professionisti già selezionati
- Offerta integrata di servizi
- Condizioni agevolate di accesso ai servizi del network
- Accesso agevolato all’offerta di opportunità di business del territorio

Per i Professionisti piemontesi:

- Entreranno a fare parte di un Network preferenziale di contatti del Sistema Piemonte

Per il Sistema Piemonte, che potrà contare su un:

- Rapporto preferenziale con i professionisti/network consolidato a servizio delle imprese
- Miglioramento dell'offerta di servizi per i potenziali investitori
- Utilizzo network per lo svolgimento di azioni specifiche quali, ad esempio, M&A, individuazione nuovi potenziali investitori, ecc.

Assistenza specifica e personalizzata agli investitori

L'assistenza personalizzata agli investitori che spontaneamente contattano Ceipiemonte è l'attività di servizio che istituzionalmente ha sempre caratterizzato l'Agenzia. Nel 2017 si sono assistite 16 aziende per potenziali investimenti, sia dal punto di vista localizzativo che, più in generale, per informazioni varie in merito a incentivi. Alcune di queste, meritano particolare attenzione.

- Multinazionale settore trattamenti di superficie

L'interesse della multinazionale a impiantare uno stabilimento a Novara per processi speciali ne può fare un Key Player del nostro territorio. Tuttavia, il processo di approccio dell'azienda verrà valutato attentamente nel corso del progetto, sia per via della peculiarità dei suoi processi aziendali, sia per evitare "conflitti" con investimenti analoghi di ditte italiane e piemontesi con strategie analoghe.

- Impresa settore micro e nano satelliti per applicazioni commerciali

Per la società, sono stati effettuati i primi incontri orientati ad aiutarla nel processo di espansione e i risultati sono stati promettenti.

- Multinazionale settore aerospazio

L'azienda ha contattato Ceipiemonte per un progetto di r&d per sviluppare competenze su nuovi materiali esprimendo la necessità di un sistema di ricerca e filiera produttiva molto innovativo.

- Primario operatore logistica distributiva settore retail

L'impresa era interessata ad aprire un centro di distribuzione nel Nord Italia e ha richiesto assistenza a Ceipiemonte per la ricerca di un'area di circa 20-25 ettari per la costruzione di un magazzino di 100.000 mq e una previsione di assunzione di circa 3.000 persone in 24 mesi. L'assistenza è stata completa in tutte le fasi, in coordinamento anche con alcuni stakeholder, sia sul fronte dei costi del lavoro che di tutte le informazioni localizzative, compresa l'assistenza durante le visite.

Attività nell'ambito di Open for business

Ceipiemonte ha continuato a lavorare con la Città di Torino nell'ambito del Progetto "Open for Business", gestito da Città di Torino/Città Metropolitana.

In particolare, l'attività si è focalizzata nel supporto alla partecipazione della Città al Mipim, e alla realizzazione di materiali di comunicazione legati alla promozione delle trasformazioni della Città, in occasione della partecipazione al Mipim, ad Expo Real, e per i successivi follow-up e incoming di alcuni operatori legati alla residenzialità universitaria.

Formazione

Nel 2017 le attività del **Settore Formazione, Orientamento e Supporto consulenziale** si sono focalizzate sui seguenti filoni:

1. **Progetti finanziati** attraverso i bandi della Città Metropolitana di Torino e Fondimpresa
2. **Seminari e corsi a mercato** (ovvero a pagamento per le aziende partecipanti)
3. **Progetti e Interventi** (formativi-consulenziali) **per e presso soci** Ceipiemonte (Unioncamere Piemonte e CCIAA) o altre Associazioni del territorio piemontese
4. Focus tematici, tavoli tecnici e Tutoring individuale nell'ambito dei **Progetti Integrati di Filiera (PIF)**;
5. **Orientamento** e progetti di inserimento in azienda
6. **Supporto consulenziale** sulle principali problematiche estero

Di seguito i numeri complessivi raggiunti nel 2017:

- 121 corsi erogati:
- 348,5 giornate d'aula (pari a 2.788 ore d'aula)
- 1.676 partecipanti coinvolti in attività formative
- 553 aziende coinvolte in attività formative (nella sede di Ceipiemonte):
- 67 aziende assistite nell'individuazione di risorse umane per l'estero
- 108 utenti orientati/formati e/o inseriti in azienda
- 117 aziende servite col servizio di Supporto consulenziale
- 400 quesiti evasi dal Supporto consulenziale

Al contempo, particolare attenzione è stata dedicata al mantenimento della Certificazione ISO 9001:2008 e dell'Accreditamento regionale per la Formazione e l'Orientamento: le verifiche annuali da parte dell'Ente di Certificazione (RINA) e della Regione Piemonte hanno dato esito ampiamente positivo, confermando la conformità dei Sistemi in vigore e facendo registrare un ulteriore miglioramento, rispetto al 2016, nel raggiungimento degli obiettivi e relativi indicatori di processo.

1) Progetti finanziati attraverso i bandi della Città Metropolitana di Torino e Fondimpresa

Nel 2017 l'attività di progettazione su questa importante linea di attività del settore è stata particolarmente intensa e più complessa rispetto alle precedenti annualità. In particolare per il bando "Formazione continua a richiesta Individuale" della Città Metropolitana di Torino, è stato introdotto un nuovo sistema informatico regionale per la presentazione dei progetti: tale novità ha comportato un maggiore impegno in ore/uomo sia per familiarizzare con il nuovo software (non particolarmente intuitivo e lineare), sia per apprendere il nuovo metodo per abbinare le competenze alle materie oggetto dei corsi.

Analogo impegno è stato richiesto per la progettazione delle proposte da presentare sul nuovo Bando "Piani Formativi d'Area", che non veniva

pubblicato da circa due anni e che pertanto ha introdotto novità non solo di carattere tecnico, ma anche e soprattutto nel modo di declinare e strutturare i percorsi.

Le attività, in estrema sintesi, sono state le seguenti:

- **Piani Formativi d'Area:** a seguito della presentazione, svoltasi tra gennaio e febbraio 2017 (1° sportello), nel mese di giugno il settore ha ottenuto l'approvazione del progetto "Competenze per l'internazionalizzazione: in tale cornice sono stati realizzati 18 corsi (di cui 4 da realizzarsi nel primo trimestre 2017) per un totale, nel 2017, di 56,5 gg e 197 partecipanti
- **Formazione Continua a richiesta individuale:** l'attività di Formazione Continua a richiesta Individuale (FCI), co-finanziata tramite bando della Città Metropolitana di Torino, anche nel corso del 2017 si è svolta ininterrottamente portando alla realizzazione di oltre 1.000 ore d'aula, per un totale complessivo di quasi 126 gg. e 269 partecipanti. Ceipiemonte ha in tal modo garantito agli operatori piemontesi la possibilità di aggiornarsi e/o specializzarsi sulle seguenti tematiche: Area linguistica, Export management: marketing, Pianificazione, Tecniche di vendita; Europrogettazione, Elementi di import export, Gestione e valorizzazione delle risorse umane. Come anticipato il settore è stato impegnato nella presentazione dei corsi a Catalogo (Provincia di Torino) che, nel mese di novembre, sono stati tutti approvati: tale risultato è particolarmente importante considerando che si avrà l'opportunità di replicare i corsi per tre annualità fino ad esaurimento delle risorse e senza soluzione di continuità.
- **Fondimpresa:** nel corso del 2017 sono proseguite le collaborazioni avviate nel 2016 con altre agenzie formative (Professione Più ed Engim Piemonte) per la realizzazione di corsi finanziati tramite i bandi del Fondo: in questo contesto sono stati svolti alcuni corsi in house presso aziende aderenti (19 gg. e 48 partecipanti)

*18 corsi
56,5 gg giornate
197 partecipanti*

*126 giornate
269 partecipanti*

*19 giornate
48 partecipanti*

3) Progetti e Interventi (formativi-consulenziali) per e presso soci Ceipiemonte (Unioncamere P. e CCIAA) o altre Associazioni del territorio piemontese

- Le Camere di commercio di Torino, Verbania, Cuneo e Alessandria e l'Unione Industriale di Cuneo hanno affidato a Ceipiemonte la realizzazione di seminari su problematiche di carattere legale, fiscale e doganale nonché sul Project Management. Unioncamere Piemonte ha invece sostenuto la realizzazione della Guida Pratica "E-commerce" e l'aggiornamento della Guida pratica "ABC dell'Import Export". Nel mese di dicembre Ceipiemonte ha inoltre realizzato in tutte le sedi camerali i seminari connessi alla prima delle due Guide (l'attività è stata in parte realizzata anche nel primo bimestre 2018).

- Formazione, Supporto consulenziale e Tutoring commerciale in house sono stati realizzati nell'ambito del progetto "Partecipazione aziende valdostane a Progetti Integrati di Filiera – PIF e Iniziative di Business Development" affidato al Ceipiemonte dalla Chambre Valdôtaine di Aosta. Il Tutoring commerciale è stato inoltre realizzato per conto della Camera di commercio di Verbania.

*35 giornate
Quasi 500
partecipanti*

Complessivamente, l'attività ha generato il coinvolgimento di quasi 500 partecipanti per 35 giornate di attività d'aula o presso le aziende beneficiarie.

4) Focus tematici, tavoli tecnici e Tutoring individuale nell'ambito dei Progetti Integrati di Filiera (PIF)

Nell'ambito dei PIF finanziati da Regione Piemonte (POR FESR 2014-2020), il settore ha realizzato le seguenti attività:

- Focus tematici: percorsi collettivi trasversali a tutti i PIF, su argomenti tecnico manageriali (5 eventi, 6 gg., 63 partecipanti)
- Tavoli tecnici: percorsi collettivi e di aggregazione per singoli PIF (5 tavoli, 4 gg., 61 partecipanti)
- Percorso individuale "Preparare l'Internazionalizzazione": attività di affiancamento, tutoring commerciale e supporto consulenziale legale, fiscale e doganale, per fornire un adeguato supporto a piccole imprese non ancora adeguatamente strutturate per operare con l'estero (18 percorsi di accompagnamento per aziende di tutti i PIF, ad esclusione del comparto aerospazio, avviati a fine 2017).

*5 Focus
6 giornate
63 partecipanti*

*5 Tavoli
4 giornate
61 partecipanti*

18 Percorsi

5) Orientamento al lavoro e progetti di inserimento in azienda

In qualità di partner il Ceipiemonte ha realizzato il Progetto "YES! Lavoro", finanziato da Compagnia di San Paolo e avente per obiettivo la formazione e l'inserimento in azienda, finalizzato all'assunzione, di giovani "Neet" laureati e under 30 (fine attività: marzo 2018).

Nell'ambito dell'attività di Orientamento (accreditata da Regione Piemonte), per conto dell'associazione A pieno titolo, è stato realizzato il laboratorio "Le professioni per l'internazionalizzazione d'impresa" (4 edizioni di cui 2 a Torino, 1 a Biella e 1 a Novara).

Come nelle precedenti annualità, è stato infine garantito il servizio dello **Sportello Orientamento** che, oltre a supportare gli utenti del territorio nell'individuazione del percorso lavorativo più adeguato per le loro caratteristiche e skill professionali, ha permesso di intercettare profili da segnalare alle aziende che si rivolgono frequentemente al settore per essere messe in contatto con risorse da inserire nei propri organici.

Tradotta in numeri, l'intera attività ha garantito l'assistenza a 67 aziende alla ricerca di personale qualificato (segnalati 193 profili) e a 108 utenti alla ricerca di un lavoro.

*67 aziende assistite
108 utenti assistiti
193 profili segnalati*

6) Supporto Consulenziale

Il servizio, che dal gennaio 2015 prevede il pagamento di un abbonamento da parte delle aziende, ha garantito a queste ultime un'assistenza quotidiana e puntuale sulle principali tematiche internazionali, intervenendo nella risoluzione di problematiche soprattutto di natura fiscale, doganale e legale nei rapporti con l'estero.

Come accennato al punto 3), il servizio è stato inserito anche nel Progetto annuale realizzato per la Chambre Valdôtaine di Aosta.

La Camera di commercio di Cuneo ha inoltre deciso, come nelle precedenti annualità, di sostenere il Supporto abbattendo del 50% il costo dell'abbonamento per le proprie aziende iscritte.

Nel corso del 2017 sono state evase 400 richieste di assistenza (117 aziende abbonate al servizio).

*117 aziende
abbonate
400 richieste di
assistenza evase*

Marketing strategico

La nuova unità di Marketing Strategico da luglio 2017 ha iniziato ad operare garantendo la continuità delle attività di comunicazione, con un duplice obiettivo:

- il riposizionamento di Ceipiemonte nei confronti delle aziende, dei soci e degli stakeholder
- il posizionamento del territorio e delle aziende all'estero, in un rinnovato contesto di riconoscibilità, credibilità, affidabilità e in forte raccordo con Regione Piemonte

In particolare, sono state condotte azioni mirate a rafforzare l'integrazione fra le attività di promozione delle aziende piemontesi all'estero e le attività di attrazione investimenti in sinergia con il piano di marketing territoriale per la competitività del Piemonte. Inoltre l'Unità ha collaborato con il gruppo di lavoro di Regione Piemonte per la definizione della nuova immagine coordinata per la comunicazione internazionale e della campagna di comunicazione innovativa prevista nel 2018.

Le attività condotte hanno incluso:

- **la revisione e il rinnovamento dei format di comunicazione** (report, relazioni, dossier, presentazioni) e delle circolari alle imprese in ottica di uniformazione dei messaggi ed efficientamento
- l'organizzazione del **concorso di idee per il nuovo Naming di Ceipiemonte** che ha visto la ricezione di circa 200 proposte
- la **manutenzione e la gestione del sito web** di Ceipiemonte (www.centroestero.org) per il quale è stata inoltre effettuata un'attenta analisi delle criticità della struttura del sito attuale che risulta incompleta, non adatta e non orientata ai nuovi fabbisogni e target di attrazione investimenti esteri. Anche dati di traffico nel raffronto 2017-2016 risultano in diminuzione. Si segnala che la perdita è parzialmente contenuta grazie all'incremento dell'uso dei social network con link alle pagine del sito
- la predisposizione della **gara per un nuovo sito internet**, previsto online nella primavera 2018, per superare le criticità descritte e rispondere in modo efficace ai reali bisogni di navigazione degli utenti, garantire un più facile e immediato accesso alle informazioni di interesse e aumentare la fidelizzazione e l'aumento dei fruitori del web
- la **progettazione degli allestimenti per la partecipazione a fiere ed eventi** in ambito PIF e extra PIF, la predisposizione di gare d'appalto per la selezione di fornitori per la realizzazione e lo studio e il coordinamento del layout grafico. Per ogni evento è stata studiata un'identità visiva ad hoc, sia per gli spazi collettivi - più legati all'immagine istituzionale - che per le postazioni delle aziende. Parallelamente, è stato avviato lo studio di un **nuovo layout per la partecipazione a fiere ed eventi nell'ambito dei Progetti Integrati di Filiera**: come per i prodotti di comunicazione citati al punto successivo, anche per gli spazi fieristici si sono studiate

*55.838 visite totali
(-22,8% sul 2016)*

*30.006 visitatori unici, cioè
provenienti da indirizzi IP
differenti
(-26,2% sul 2016)*

*132.278
visualizzazioni di pagine
(-18,9% sul 2016)*

*(dati raccolti Google
Analytics, da cui sono
esclusi i contatti effettuati
dall'interno della rete
aziendale)*

soluzioni grafiche capaci di accogliere e valorizzare gli elementi distintivi dell'immagine internazionale della Regione Piemonte

- **l'identificazione di un nuovo format per i prodotti di comunicazione nell'ambito degli 8 Progetti Integrati di Filiera**, che sarà armonizzato con la nuova linea grafica per la comunicazione internazionale individuata da Regione Piemonte, per veicolare e promuovere in modo coordinato e unitario i PIF, le sue filiere, le aziende, il territorio e la linea di finanziamento europea in occasione di eventi e presso la committenza internazionale: nel corso del 2018 verranno realizzate cartelline, roll up, shopper, folder di settore in inglese e schede aziendali
- **il supporto alle attività di ufficio stampa di Regione Piemonte**: su richiesta, Ceipiemonte ha fornito documentazione specifica in merito alle singole iniziative a sostegno delle attività di ufficio stampa di Regione Piemonte. La rassegna stampa, nata a seguito della diffusione di comunicati stampa diffusi da Regione Piemonte e relativa alle attività coordinate da Ceipiemonte, è disponibile sul sito dell'ente
- **l'intensificazione della presenza su Facebook Twitter, LinkedIn e YouTube**, rafforzando la visibilità di Ceipiemonte e delle iniziative e raggiungendo un numero sempre maggiore di interlocutori:
 - **Facebook** (Ceipiemonte s.c.p.a.) - social network veloce, in continua evoluzione, qui Ceipiemonte ha animato il profilo attivo dal 2016 con notizie sulle attività dell'Ente e dei Soci, articoli web sull'economia piemontese, nazionale e internazionale, casi aziendali di eccellenza, approfondimenti su tematiche legate a innovazione, ricerca e sviluppo. *742 follower (+24% sul 2016)*
 - **LinkedIn** (Ceipiemonte s.c.p.a) - social network orientato allo scambio di informazioni tra professionisti, dove Ceipiemonte è presente dal 2012. La pagina, indirizzata a un target di tipo aziendale e internazionale, è stata aggiornata regolarmente con inserimento di notizie sulle attività di Ceipiemonte *1.249 follower (+21% sul 2016)*
 - **Twitter** (@Ceipiemonte) - social network veloce e ampiamente diffuso anche tra le PA, che permette di tenere istantaneamente aggiornati i propri follower. Ceipiemonte è presente dal 2012 con notizie legate alle proprie attività di promozione e formazione in programma e i re-twit di interesse lanciati dai follower. La vivace interazione alimentata nel 2017 con i follower, tra cui si contano istituzioni, enti fieri, istituti di ricerca, giornalisti e aziende, ha permesso un'importante ulteriore eco, ampliamento il bacino di utenza *915 follower (+10% sul 2016)*
 - **YouTube** (Ceipiemonte) – piattaforma per la condivisione di video dove Ceipiemonte è presente dal 2013. Nel 2017 il canale è stato animato con le registrazioni dei servizi tv sulle attività dell'ente e su casi aziendali e da interviste a imprese piemontesi e buyer internazionali che hanno partecipato ad iniziative coordinate dall'ente *38 video caricati che hanno totalizzato oltre 3.500 visualizzazioni*
 - **Google Foto** – Nel 2017 è continuata la raccolta fotografica degli eventi

organizzati. E' disponibile sul sito di Ceipiemonte

- il **servizio di rassegna stampa a uso interno** del sistema camerale piemontese attraverso il quale quotidianamente è a disposizione una selezione di articoli relativi alle attività dell'ente, al sistema economico piemontese e ai mercati internazionali, alla cronaca, la politica, l'innovazione ecc.
- il coordinamento, la redazione e la diffusione delle **riviste online**:
 - *Richieste & Offerte dal Mondo*, newsletter diffusa in versione html agli utenti iscritti e sui canali social redatta in collaborazione con l'ufficio Enterprise Europe Network - ALPS della Camera di commercio di Torino e disponibile sul sito di Ceipiemonte. Nel 2017 è proseguita la collaborazione iniziata nel 2011 con l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Torino, il cui Gruppo di Lavoro "Rapporti Internazionali" cura una rubrica che tratta argomenti legati all'internazionalizzazione d'impresa. Contenuti: segnalazioni di opportunità d'affari in tutto il mondo, iniziative in Piemonte e all'estero, attività di formazione, approfondimenti in materia di internazionalizzazione
 - *Avverti le Imprese*, newsletter che propone mensilmente un'agenda di iniziative coordinate da Ceipiemonte. Viene diffusa a enti territoriali, associazioni di categorie e tutti i soci per consentire loro di promuoverle alle imprese di propria competenza.

*11 numeri diffusi a oltre
1.330 utenti
Disponibile sul sito
di Ceipiemonte*

11 numeri

Infine, si segnala che Ceipiemonte ha aderito al Percorso didattico in ASL "Presentare l'Impresa" a.s. 2017/2018 di Unione Industriale e Università degli Studi di Torino. L'unità di marketing strategico ha seguito i ragazzi del Primo Liceo Artistico di Torino nella realizzazione del loro progetto che sarà presentato nella primavera 2018: un video che presenti Ceipiemonte ai suoi diversi interlocutori in modo innovativo, illustrando le attività, le funzioni dell'ente e le opportunità ai suoi differenti target di riferimento.

Coordinamento supporto progettuale e rendicontazione

Nel 2017 la maggior parte delle attività del Ceipiemonte è stata finanziata attraverso i fondi POR FESR 2014-2020. L'utilizzo dei fondi FESR ha richiesto un'attenta e puntuale attività di progettazione, gestione, monitoraggio tecnico ed economico, amministrazione e rendicontazione nonché di adattamento della gestione amministrativa dettata, tra l'altro, dalla necessità di mappare e controllare l'utilizzo degli aiuti di stato da parte delle aziende iscritte ai PIF. Per la realizzazione di quanto sopra sono state utilizzate risorse interne al Ceipiemonte trasversali a tutti i progetti e dedicate principalmente a:

- ✓ incontri periodici con Regione Piemonte per la condivisione delle attività e gestione problematiche amministrative e rendicontative
- ✓ gestione e monitoraggio andamento economico dei progetti
- ✓ coordinamento della progettazione preliminare ed esecutiva, delle attività e iniziative del business per tutti gli aspetti rendicontativi/amministrativi
- ✓ coordinamento della elaborazione delle varianti di progetto sia per la parte economica che descrittiva
- ✓ impostazione dei budget dei singoli progetti sulla base dei vincoli di rendicontazione
- ✓ supporto problematiche gestionali
- ✓ aggiornamento budget delle iniziative
- ✓ gestione "De Minimis" incluso l'adeguamento sistemi operativi e implementazione reportistica (estratto conto aiuto di stato concessi ad ogni azienda e per progetto)
- ✓ mappatura risorse umane da addebitare sui progetti e gestione dell'imputazione del costo sui progetti
- ✓ reporting tecnico ed economico.

Nello dettaglio l'unità di supporto progettuale e rendicontazione ha:

- elaborato 8 rendiconti annuali complessi (controllo spese, controllo allocazioni su commessa, verifica documenti di spesa, ordinamento, elaborazioni dichiarazioni, verifica deminimis, verifica congruità prezzo, elaborazione file pivot,)
- fornito supporto alla Business Promotion per l'elaborazione di 8 varianti dei progetti esecutivi dei PIF(budget e testi)
- gestito le richieste di deroghe Per Diem
- fornito supporto a Business Promotion per stesura della progettazione di dettaglio FESR 2018
- fornito supporto continuativo alla Business Promotion su specifiche problematiche gestionali, amministrative e rendicontative dei progetti
- fornito supporto all'ufficio legale, gare e acquisti per la verifica della congruità delle gare e dei contratti con le esigenze rendicontative
- fatto incontri con fiscalisti per analisi aspetti fiscali collegati al "De Minimis"

- effettuato incontri con i committenti (Regione Piemonte) per aspetti gestionali, amministrativi e rendicontativi relativi ai fondi FESR
- gestito le commesse di progetto, incluse eventuali rettifiche e registrazioni dei costi del personale addebitato sulle varie commesse

E' stato inoltre:

- fornito supporto al "Team Attrazione" per l'elaborazione del rendiconto delle attività 2017
- elaborato gli ultimi rendiconti dei progetti POR FSC (nr. 5)
- elaborato il rendiconto della componente Camerale di nr. 3 PIF

Indici di bilancio

Ai fini di fornire un migliore quadro conoscitivo dell'andamento e del risultato della gestione, le tabelle sottostanti espongono una riclassificazione del Conto Economico a valore aggiunto, una riclassificazione dello Stato Patrimoniale per aree funzionali e su base finanziaria e i più significativi indici di bilancio.

Conto Economico Riclassificato	31/12/2017	31/12/2016
Ricavi delle vendite	4.691.199	4.539.235
Produzione interna	1.747.113	2.698.313
Valore della produzione operativa	6.438.312	7.237.548
Costi esterni operativi	3.230.813	3.836.569
Valore aggiunto	3.207.499	3.400.979
Costi del personale	2.774.260	3.141.536
Margine Operativo Lordo	433.239	259.443
Ammortamenti e accantonamenti	37.847	34.429
Risultato Operativo	395.392	225.014
Risultato dell'area accessoria	(318.558)	(167.836)
Risultato dell'area finanziaria (al netto degli oneri finanziari)	(887)	9.058
Ebit normalizzato	75.947	66.236
Risultato dell'area straordinaria	0	0
Ebit integrale	75.947	66.236
Oneri finanziari	16.038	29.593
Risultato lordo	59.909	36.643
Imposte sul reddito	57.300	33.904
Risultato netto	2.609	2.739

Indicatori di finanziamento delle immobilizzazioni	31/12/2017	31/12/2016
Margine primario di struttura	310.932	221.579
Quoziente primario di struttura	7,79	2,67
Margine secondario di struttura	2.543.112	2.652.546
Quoziente secondario di struttura	56,55	20,95

Indici sulla struttura dei finanziamenti	31/12/2017	31/12/2016
Quoziente di indebitamento complessivo	13,82	12,33
Quoziente di indebitamento finanziario	2,64	2,19

Stato Patrimoniale per aree funzionali	31/12/2017	31/12/2016
IMPIEGHI		
Capitale Investito Operativo	4.193.915	4.239.984
- Passività Operative	3.988.539	3.593.374
Capitale Investito Operativo netto	205.376	646.610
Impieghi extra operativi	1.093.256	485.416
Capitale Investito Netto	1.298.632	1.132.026
FONTI		
Mezzi propri	356.711	354.512
Debiti finanziari	941.921	777.514
Capitale di Finanziamento	1.298.632	1.132.026

Indici di redditività	31/12/2017	31/12/2016
ROE netto	0,73 %	0,77 %
ROE lordo	16,79 %	10,34 %
ROI	1,44 %	1,4 %
ROS	1,62 %	1,46 %

Stato Patrimoniale finanziario	31/12/2017	31/12/2016
ATTIVO FISSO	45.779	132.933
Immobilizzazioni immateriali	23.459	40.463
Immobilizzazioni materiali	22.320	17.254
Immobilizzazioni finanziarie	0	75.216
ATTIVO CIRCOLANTE	5.241.392	4.592.467
Magazzino	101.731	136.964
Liquidità differite	3.550.344	3.090.568
Liquidità immediate	1.589.317	1.364.935
CAPITALE INVESTITO	5.287.171	4.725.400
MEZZI PROPRI	356.711	354.512
Capitale Sociale	250.000	250.000
Riserve	106.711	104.512
PASSIVITA' CONSOLIDATE	2.232.180	2.430.967
PASSIVITA' CORRENTI	2.698.280	1.939.921
CAPITALE DI FINANZIAMENTO	5.287.171	4.725.400

Indicatori di solvibilità	31/12/2017	31/12/2016
Margine di disponibilità (CCN)	3.485.033	3.207.652
Quoziente di disponibilità	298,42 %	331,63 %
Margine di tesoreria	3.383.302	3.070.688
Quoziente di tesoreria	292,63 %	321,74 %

Programma di valutazione del rischio di impresa (art. 6 D.Lgs n. 175 del 19/8/2016)

Durante il corso dell'esercizio la Società redige una serie di documenti elaborati al fine di monitorare periodicamente l'andamento economico, patrimoniale e finanziario, e in particolare:

- 1) Redazione del programma di attività e del relativo budget economico e patrimoniale per l'anno successivo
- 2) Redazione periodica di situazioni economiche e patrimoniali consuntive infra annuali,
- 3) Attualizzazione periodica del budget ed elaborazione delle previsioni di bilancio,
- 4) Elaborazione periodica di report relativi alla situazione finanziaria e previsione cash flow a tre mesi.

L'elaborazione dei documenti sopracitati ha lo scopo di garantire il monitoraggio della situazione economica, patrimoniale e finanziaria della società, evidenziando tempestivamente eventuali situazioni di dissesto. Si ritiene pertanto che il programma di monitoraggio sopra illustrato rappresenti uno strumento idoneo e adeguato al fine della valutazione del rischio di crisi aziendale, come previsto dal comma 2 dell'art. 6 del D.Lgs. n. 175 del 19/08/2016.

Per quanto riguarda, invece, l'eventuale costituzione di strumenti integrativi di governo societario, quali quelli previsti dal comma 3 dell'art. 6 del medesimo Decreto Legislativo, non si è riscontrato l'esigenza di integrare l'attuale compagine degli organi di governo societario operanti al suo interno. Ciò in quanto la società, in considerazione delle proprie ridotte dimensioni, della conseguente semplicità della struttura organizzativa interna e dell'attività svolta, ritiene adeguati gli organi di governo di cui è dotata, tra i quali, peraltro, si annoverano, oltre al Collegio Sindacale: un Organismo di Vigilanza (previsto a livello statutario e composto da due membri esterni) ed un Revisore Contabile.

In particolare l'Organismo di Vigilanza, già previsto dal D. Lgs 231/2001, è dotato di poteri autonomi di iniziativa e controllo e al medesimo è stato affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello di comportamento ai sensi del D.Lgs. 231/2001, nonché quello di provvedere al suo costante aggiornamento.

La società si è dotata di un proprio Codice Etico deliberato dal CdA, che regola il complesso di diritti, doveri e responsabilità che il Ceipiemonte si assume espressamente nei confronti degli interlocutori con i quali si trova quotidianamente ad interagire.

Ceipiemonte vede nel Codice Etico un primario strumento di buon governo e non solo un mezzo per evitare le sanzioni che deriverebbero dal compimento di atti illeciti.

Ceipiemonte nei rapporti con i terzi si ispira ai principi di lealtà, correttezza, trasparenza ed efficienza.

I dipendenti e i collaboratori e consulenti esterni, le cui azioni possano essere in qualche modo riferibili a Ceipiemonte, dovranno seguire comportamenti corretti negli affari di interesse del Ceipiemonte e nei rapporti con la Pubblica Amministrazione e i privati, indipendentemente dalla competitività del mercato di interesse e dalla importanza dell'affare trattato.

In ottica di miglioramento continuo, l'attuale Modello Organizzativo si sta integrando coerentemente al nuovo assetto organizzativo, rispetto a ruoli, responsabilità e processi.

In particolare per la parte Amministrazione, Contabilità e Finanza, il processo che si segue è il seguente:

RUOLO AZIENDALE RESPONSABILE	RUOLO AZIENDALI COINVOLTI NEL FORNIRE I DATI DI COMPETENZA	AZIONI	DOCUMENTI A SUPPORTO	RUOLI/ORGANI DESTINATARI
Responsabile AFC (DG)	Coordinatori di business/HR/Gare/Legale/AF C	Definizione del budget annuale e della proiezione triennale economico/finanziaria (dal 2019)	Budget economico, patrimoniale e finanziario	Collegio Sindacale, Revisore Legale, CdA, Soci, Odv
Responsabile AFC (DG)	Coordinatori di business/HR/Gare/Legale/AF C	↓ Monitoraggio in corso d'anno: definizione della semestrale di bilancio con aggiornamenti periodici di situazione economica/patrimoniale/finanziaria, infannuale, con proiezione a fine anno e analisi del cash flow a 3 mesi	- Bilancio al 30/06 come previsto dallo Statuto periodici in base alle contingenze; - Report periodici su situazione economica, patrimoniale e finanziaria; - Report su cash flow a 3 mesi	Collegio Sindacale, Revisore Legale, CdA, Soci, Odv
Responsabile AFC (DG)	Coordinatori di business/HR/Gare/Legale/AF C	↓ Aderenza / scostamenti rispetto al Piano Industriale e al Budget e relative riformulazioni	Attualizzazione periodica del budget	Collegio Sindacale, Revisore Legale, CdA, Soci, Odv
Responsabile AFC (DG)	Coordinatori di business/HR/Gare/Legale/AF C	↓ Presentazione/condizione per approvazione a CdA e Soci	- Doc presentati in Assemblee , CdA; - Invii periodici di documenti in aderenza alla disciplina del CONTROLLO ANALOGO	Collegio Sindacale, Revisore Legale, CdA, Soci, Odv

Nella primavera del 2017 l'Ente ha intrapreso un forte processo di riorganizzazione afferente ruoli, responsabilità, processi, comportamenti e procedure per aumentare l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione, sviluppando modalità di pianificazione e controllo delle attività delle diverse funzioni, attraverso la descrizione chiara delle responsabilità/attività e i meccanismi di funzionamento dei Comitati interni.

In particolare si segnalano:

- l'accorpamento del ruolo di CFO (Chief Financial Officer) nel ruolo di Direttore Generale al fine di:
 - garantire la gestione efficiente del Ceipiemonte, attraverso la diretta responsabilità sulle funzioni di amministrazione, finanza e controllo, nel rispetto delle indicazioni del CdA e delle norme vigenti;
 - garantire il controllo diretto delle attività di bilancio e di controllo di gestione, amministrazione e tesoreria, relazionando periodicamente ai Soci e al CdA;
 - garantire la gestione dei rapporti con soggetti terzi, revisori, auditor finanziari, membri del CdA;
 - garantire la gestione delle attività di rendicontazione e supporto progettuale, monitorando il budget di attività/progetti nel rispetto delle delibere/determine dei Soci;
 - valutare la fattibilità economico/finanziaria delle politiche salariali proposte da HR;
 - garantire l'esercizio dei poteri di spesa e dei bandi di gara/affidamenti nel rispetto delle deleghe definite, delle indicazioni del CdA e delle norme vigenti;

- supervisionare e approvare i documenti per l'esecuzione di gare, appalti e acquisti predisposti dal ruolo HR, Legale, Gare, Appalti e Acquisti;
 - supportare il Presidente nel coordinamento del business, fornendo informazioni/suggerimenti, gestendo e presidiando il Comitato Tecnico Interno e gli staff meeting interni.
- La definizione della funzione Risorse Umane, Ufficio Legale, Gare Appalti e Acquisti e Segreteria Generale: ruolo che riporta direttamente al Presidente del CdA per garantire obiettività nell'applicazione normativa e delle procedure vigenti nella gestione di Gare e Appalti, e in particolare di:
 - definizione e gestione delle policy e linee guida di gestione del personale e coordinamento con la Direzione;
 - definizione e gestione dell'assetto organizzativo, delle job description e dei processi e coordinamento con la Direzione;
 - definizione e gestione del Modello di competenze per i processi di selezione, valutazione e sviluppo;
 - gestione del processo di selezione e amministrazione del personale;
 - definizione e gestione dei contratti di lavoro, del costo del lavoro e dei contenziosi e coordinamento con la Direzione;
 - coordinamento del ruolo Staffing Centrale per monitorare l'impiego delle risorse sui progetti/attività e del relativo costo anche a fini rendicontativi;
 - monitoraggio della compliance di contratti di gare, appalti e acquisti rispetto alla legge e alla normativa di riferimento e predisposizione dei documenti per la verifica e approvazione della Direzione;
 - supporto legale interno per la Direzione e la Società e referente per le attività legate al Decreto 231/2001;
 - supporto per le attività di segreteria generale per la Direzione e la Società.

La nuova organizzazione del Ceipiemonte ha previsto la ridefinizione dei ruoli e dei meccanismi del loro funzionamento, nell'ambito dei processi di Business e di Staff, per pianificare, gestire e controllare risultati e costi nonché la definizione delle "schede di ruolo" che descrivono ambiti di responsabilità e attività.

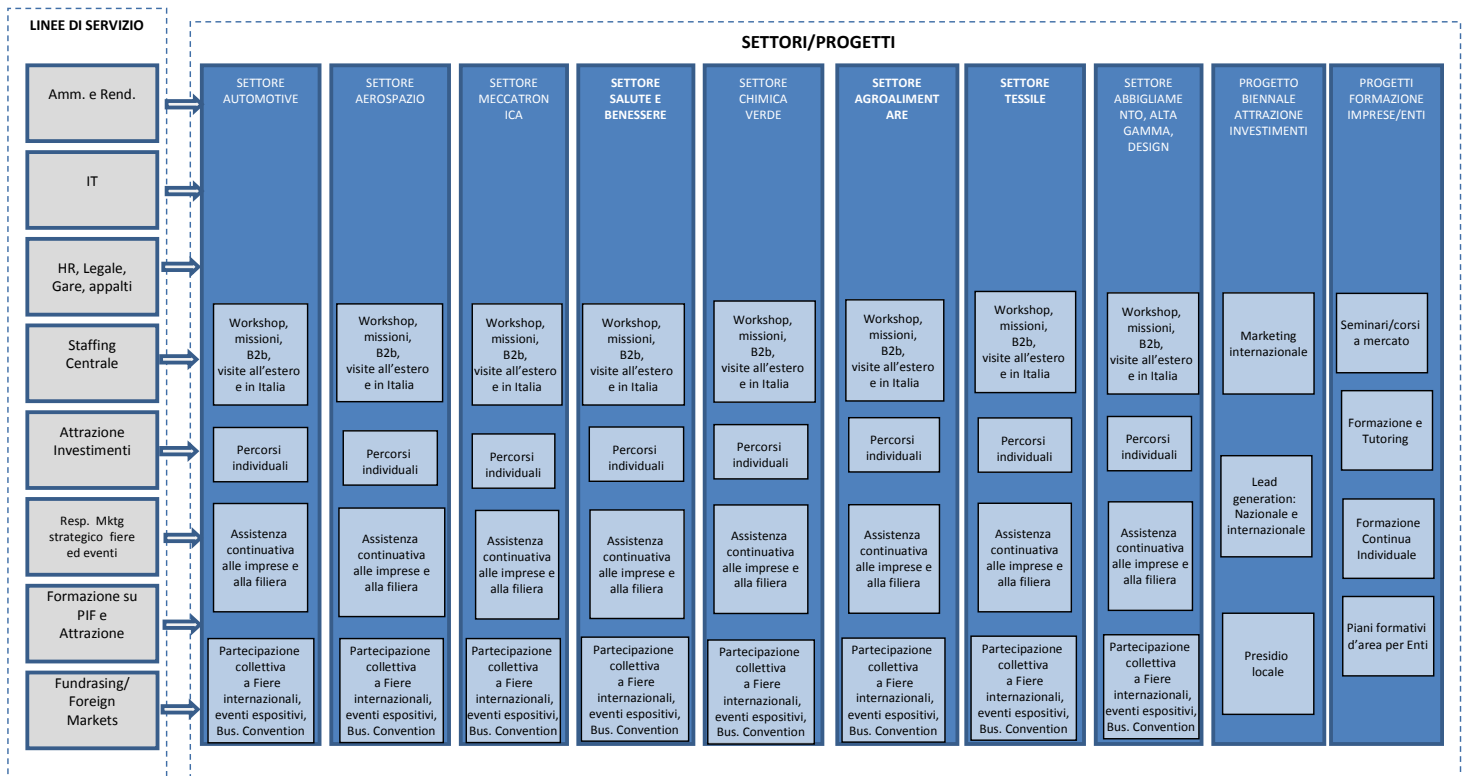
1. Linee di Business:

- **Settori:** si focalizzano sulle opportunità di Promozione e Attrazione dei propri Settori, sviluppando aggregazione tra imprese e costruzione della filiera; in particolare realizzano le iniziative previste dai PIF, nel rispetto delle linee strategiche definite e in sinergia con le Linee di Servizio. Formati dallo Staffing Centrale;
- **Progetto biennale Attrazione Investimenti:** progetto «Attrazione Investimenti» definito dai soci e gestito da un team dedicato. Può richiedere ulteriori risorse allo Staffing Centrale;
- **Progetti Formazione per imprese ed enti:** iniziative formative per le aziende e gli enti del territorio, definite e gestite con un team dedicato;

2. Linee di servizio a supporto dei Settori/progetti:

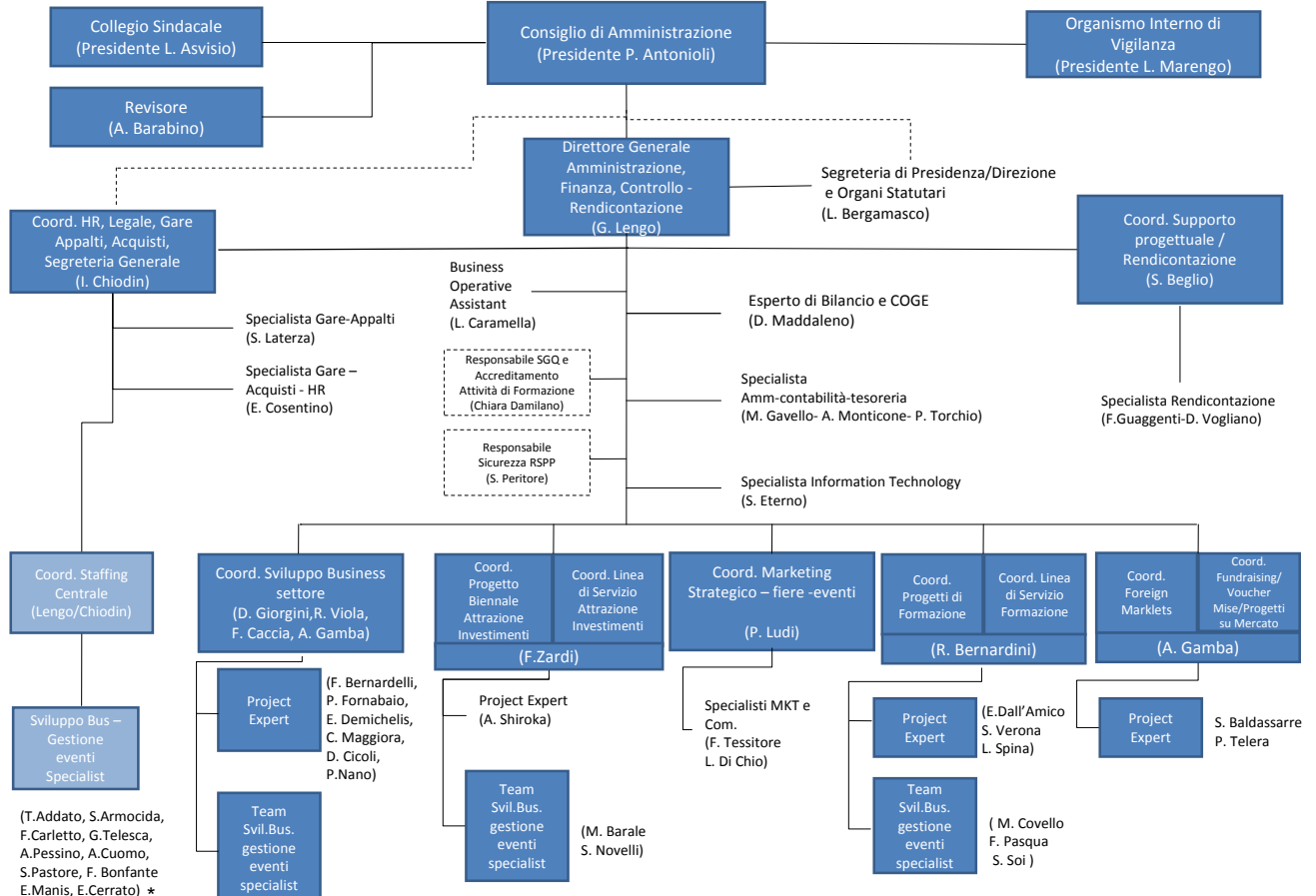
- **Attrazione investimenti:** sviluppa le strategie di marketing territoriale e internazionale e di riposizionamento del Ceipiemonte e del territorio per aumentarne la visibilità e attrarre investimenti esteri e attraverso le attività dei Settori, in sinergia con gli altri ruoli;
- **Marketing strategico, fiere ed eventi:** in sinergia con Attrazione Investimenti, supporta il progetto di brand reputation attraverso campagne di comunicazione, materiale grafico e informativo, campagne social, progettazione e coordinamento degli allestimenti per le iniziative dei settori, si occupa altresì della comunicazione interna;
- **Staffing Centrale:** alloca le risorse dedicate allo «Sviluppo Business e gestione eventi» sui progetti/Settori per garantire l'efficiente distribuzione delle competenze su progetti e iniziative, supportando la rendicontazione e l'amministrazione del controllo dei costi;
- **Formazione su PIF e Attrazione Investimenti:** nell'ambito dei PIF e dei progetti di Attrazione Investimenti, propone iniziative formative per i Settori/progetti, con un team dedicato, nei limiti di budget definiti;
- **Fundraising /Foreign Markets/Voucher Mise:** garantisce lo sviluppo di opportunità con partner esteri, sulla base della conoscenza dei mercati, a servizio dei Settori, nell'ambito dei PIF e dei progetti di Attrazione Investimenti;
- **Amministrazione/rendicontazione:** forniscono i servizi di competenza ai Settori, gestiscono l'attività amministrativa, contabile, di controllo di gestione e di rendicontazione, predisponendo documenti, sistemi di Information Technology di gestione e controllo dell'andamento delle revenues e dei costi dei progetti e delle risorse umane;
- **HR, Legale e gare e acquisti:** fornisce i servizi di competenza ai settori e alla Direzione, applicando la normativa di riferimento e definendo le linee guida di competenza;
- **Team Linee Guida:** composto dai ruoli «Attrazione Investimenti», «Marketing strategico fiere, eventi», «Formazione», «Fundraising/Foreign Markets». Sviluppa le Linee Guida per potenziare le attività di Promozione e Attrazione Investimenti per i Settori, sviluppando sinergia e garantendo efficienza nella gestione delle risorse;
- **Comitato Tecnico Interno:** composto dal Team Linee Guida, dai Coordinatori Sviluppo Business di Settore, Direttore Generale, Presidente e HR. Si confronta sulle priorità progettuali e le iniziative da presentare ai Soci e ne monitora lo stato di avanzamento e il livello di spesa, fornendo le soluzioni del caso da applicare nelle varie funzioni. Possono partecipare altri ruoli a seconda delle tematiche affrontate. Si riunisce settimanalmente e a richiesta;
- **Riunioni di staff meeting (delle Funzioni):** incontri settimanali e bisettimanali organizzati da ciascuna Funzione col proprio team, per pianificare, gestire e monitorare attività e budget, per definire eventuali e tempestive azioni correttive, migliorative e preventive su attività e costi.

Di seguito riportiamo la sintesi del meccanismo di funzionamento tra i ruoli:



Di seguito si riporta l'organigramma aggiornato:

ORGANIGRAMMA CEIPIEMONTE 2017



* Nota: le risorse di questo team vengono allocate sui progetti/iniziativa dei settori dallo Staffing centrale, sulla base delle competenze e dei tempi richiesti. I dettagli degli attuali team di progetto e settore sono visibili nella sezione staff del sito www.centroestero.org.

Ulteriori procedure saranno definite nel 2018 per dar seguito alla riorganizzazione e al miglioramento dei processi e monitoraggio dei rischi. (Si valuterà altresì l'eventualità di effettuare un assessment per gli adempimenti ex art. 6, comma 4, D.Lgs. 175/2016).

Azioni proprie e azioni di società controllanti

Le tabelle sottostanti riassumono le informazioni richieste dall'art. 2428, comma 3, numeri 3) e 4) del Codice Civile.

Azioni proprie:

	Valore di inizio esercizio	Quote / azioni acquistate	Quote / azioni alienate	Altri movimenti +/-	Valore di fine esercizio
Ordinarie - Numero	0	412	0	0	412
Ordinarie - valore nominale	0	412,37	0	0	412,37
Ordinarie - % capitale corrispondente	0	0,16	0	0	0,16
Corrispettivi	0	412	0	0	412

In relazione all'acquisto di azione proprie sopra evidenziato, intervenuto nel corso dell'esercizio in commento, si precisa quanto segue.

In conseguenze della comunicazione trasmessa a mezzo PEC in data 8 giugno 2016 dall'Università degli Studi di Torino di dismissione ex lege (L. 190/2014) della propria partecipazione societaria nel Ceipiemonte s.c.p.a. (in conseguenza del mancato esercizio del diritto di prelazione da parte degli altri soci) e della conseguente richiesta di liquidazione, il Consiglio di Amministrazione della società, nella seduta del 9 marzo 2017, è addivenuto alla determinazione di liquidare la partecipazione dismessa attraverso l'applicazione della disciplina di acquisto di azioni proprie ex art.2357 e segg. del Codice Civile e degli artt.2437 ter e 2437 quater del Codice Civile.

Per la determinazione del valore delle azioni da liquidare all'UniTo, il Consiglio di Amministrazione, con il consenso del Collegio Sindacale, ha ritenuto di attenersi a quanto stabilito dall'esperto del Tribunale di Torino, dott. Andrea Fenoglio, nella propria relazione del 20.9.2016 in merito alla precedente liquidazione della partecipazione della Città Metropolitana di Torino, e cioè di determinarlo in misura pari al valore nominale delle azioni da liquidare.

L'Assemblea degli Azionisti, nella seduta del 21 aprile 2017, accogliendo la proposta formulata dal Consiglio di Amministrazione, ha deliberato di autorizzare, ai sensi degli art. 2357 e 2357 ter del Codice Civile, l'acquisto di n. 412,37 azioni ordinarie del valore nominale di € 1,00 cadauna al valore di € 412,37 complessivi, in conseguenza della liquidazione della partecipazione posseduta dall'Università di Torino, pari allo 0,1649% del capitale Sociale, al prezzo di € 412.

In virtù della predetta autorizzazione il Consiglio di Amministrazione ha dato corso all'acquisto di azioni proprie, a fronte del quale è stato iscritto l'importo di € 412 nell'apposita riserva negativa di patrimonio netto.

Azioni o quote possedute di società controllanti:

Si precisa che la società non possiede azioni o quote di società controllanti, nemmeno per il tramite di società fiduciaria o di interposta persona, e che nel corso dell'esercizio non sono state né acquistate né vendute azioni o quote di società controllanti.

per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Ing. Pierpaolo ANTONIOLI