

**BILANCIO DI PREVISIONE
PER L'ESERCIZIO 2018**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

La Camera di Commercio di Pavia realizza con i propri uffici Paviaviluppo gran parte delle iniziative funzionali al perseguimento delle finalità dell'ente in ambito promozionale.

In un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con la Camera di Commercio, l'Azienda Speciale Paviaviluppo è l'Organismo Camerale dedicato alle iniziative di promozione del territorio, alle attività di affiancamento per aspiranti imprenditori e startup e ai progetti di supporto alla competitività delle imprese locali.

Le qualificate professionalità interne e il forte spirito innovativo dell'organizzazione concorrono in maniera determinante agli obiettivi camerali di:

- rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale;
- far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione;
- favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa;
- Promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive, il turismo, la cultura e il marketing territoriale

Condividendone le modalità operative, Paviaviluppo valorizza l'aspetto di prossimità con il tessuto imprenditoriale locale, sviluppando iniziative ad alto valore aggiunto ed elevata specializzazione la cui genesi si fonda sull'analisi di precise esigenze territoriali.

L'**ottimizzazione delle risorse disponibili**, il mantenimento di un **elevato standard qualitativo dei progetti** e lo sviluppo di un approccio fortemente orientato a **interpretare al meglio i fabbisogni del sistema imprenditoriale locale**, rappresentano le linee di indirizzo in base alle quali nel 2018 l'Azienda Speciale è chiamata ad operare per rispondere in modo tempestivo alle esigenze di supporto che emergono dal tessuto imprenditoriale locale, consentendo alla Camera di perseguire con maggiore efficacia ed efficienza i propri scopi istituzionali sul versante della promozione dell'economia locale.

Quella di Paviaviluppo è un'attività specialistica che consente di realizzare per conto della Camera un effetto "**moltiplicatore**" dell'efficacia degli interventi messi in atto a favore del sistema delle imprese, alimentando l'offerta camerale con risorse provenienti da misure di finanziamento messe in campo da soggetti terzi.

Per il 2018 la Camera concentrerà sulla struttura organizzativa di Paviaviluppo la realizzazione di progetti che rientrano in aree strategiche, sulle quali l'Azienda lavora da sempre con grande impegno, sviluppando importanti collaborazioni che le consentano di conseguire economie di scala e di specializzazione e di mettere a fattor comune professionalità e competenze.

Inoltre Paviaviluppo si occuperà per conto della Camera di una serie di attività previste dalle linee progettuali "**Servizi di orientamento al lavoro e alle professioni**" e "**Punti Impresa Digitale**"

finanziate con la maggiorazione del 20% del diritto annuale, nonché di una iniziativa finalizzata a creare un network pavese di imprese del digitale che lavori per garantire la qualità dei servizi offerti dalle imprese aderenti, operando per una corretta valorizzazione del lavoro della filiera del digitale.

Sul piano interno l'Azienda sarà chiamata a partecipare in modo sostanziale anche al raggiungimento degli obiettivi camerali di adeguare l'organizzazione al cambiamento in atto nell'intero sistema camerale e di riorientare le professionalità nell'ambito delle nuove funzioni assegnate.

Infatti con l'emanazione del Decreto 8 agosto 2017 del Ministro dello Sviluppo Economico, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale del 19 settembre 2017, è giunto a compimento l'iter legislativo della riforma del sistema camerale di cui alla Legge 124/2015 e D.Lgs. 219/2016. Il Decreto - recependo la proposta di Unioncamere relativa alle nuove circoscrizioni territoriali delle Camere e alla razionalizzazione delle sedi, delle aziende speciali e all'organizzazione degli enti - ha stabilito **l'accorpamento della Camera di Pavia con le consorelle di Cremona e Mantova e l'accorpamento delle tre aziende speciali attualmente esistenti in un'unica azienda accorpata.**

Il programma delle iniziative e delle progettualità di Paviaviluppo per l'anno 2018 è stato predisposto come sempre in coerenza con la mission aziendale sancita dallo Statuto dell'Azienda e le linee d'indirizzo evidenziate nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'ente camerale.

Le risorse messe in campo e gli obiettivi previsti per le singole attività tengono conto, pur in presenza di qualche segnale congiunturale di recupero del commercio con l'estero e una ripresa del comparto artigiano, di un contesto economico ancora incerto rispetto alle aspettative di performance e occupazionali delle imprese oltre a un bilancio negativo della demografia di impresa.

In tale scenario la Camera manifesta la volontà di assicurare una dotazione importante di risorse nelle attività promozionali, che dovranno essere concertate con le rappresentanza economiche ed essere di forte impatto per valorizzare una spinta della congiuntura positiva. Di conseguenza l'Azienda svilupperà il proprio programma di attività in costante sinergia con la struttura camerale e secondo i filoni strategici individuati dall'Ente per il rilancio dell'economia locale.

Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale

Sulla base di quanto disposto dal Decreto di Riforma il sistema camerale concentrerà le proprie attività in Italia per preparare le Piccole e Medie Imprese ad operare all'estero. L'obiettivo strategico è "portare" più imprese all'estero e rafforzare le quote di mercato delle aziende che esportano in maniera ancora saltuaria.

La riforma attribuisce infatti alle Camere di Commercio competenze significative a sostegno delle imprese tramite attività di informazione, supporto ed assistenza per la **preparazione ai mercati internazionali**. Le Camere di Commercio, in collaborazione con ICE, possono fornire un valido sostegno alle politiche del MISE, vantando, fra l'altro, una profonda conoscenza delle relative dinamiche territoriali. Per tale ragione, potrebbero svolgere un'importante attività volta all'attrazione di investimenti stranieri.

La Camera di Commercio di Pavia continuerà nel 2018 a giocare il proprio ruolo di primo piano nel favorire l'accesso e l'espansione delle imprese sui mercati esteri, attraverso la fornitura di **servizi di assistenza, informazione e promozione**.

In particolare l'Azienda Speciale Paviaviluppo proseguirà nell'attività di approfondimento settoriale volta ad analizzare i dati dei **flussi di commercio internazionale su specifiche filiere** merceologiche con l'obiettivo di individuare mercati ad alta potenzialità e di fornire informazioni e strumenti utili a tutte le imprese per la definizione delle proprie strategie di internazionalizzazione. L'approccio settoriale o di filiera risponde all'esigenza di prestare particolare attenzione alle imprese matricola rispetto ai processi di internazionalizzazione e che quindi necessitano di acquisire un metodo di selezione dei mercati esteri. Al fine di individuare i soggetti che hanno il potenziale per affacciarsi in modo efficace sui mercati esteri e di rilevarne i fabbisogni in termini di servizi di affiancamento verranno effettuate mappature di settore e specifiche profilazioni di realtà imprenditoriali locali. I report relativi a questi approfondimenti verranno divulgati attraverso workshop e seminari formativi non solo in forma aggregata ma anche tramite singole schede utili all'imprenditore per studiare come ottimizzare il proprio portafoglio ordini e per concentrare l'attenzione sui mercati in grado di riconoscere con un giusto premium price la qualità del prodotto.

Tali approfondimenti potranno poi sfociare in veri e propri **incontri d'affari (B2B)** che Paviaviluppo potrà organizzare, in stretta collaborazione con i vari attori che operano nell'ambito della promozione internazionale, anche in occasione di eventi promozionali come Autunno Pavese, Vinitaly, L'Artigiano in Fiera.

L'approccio che sarà adottato è quindi finalizzato alla realizzazione di iniziative promozionali che sappiano venire incontro alle esigenze delle imprese dei vari settori che caratterizzano il tessuto economico provinciale in una logica di servizio modulare che passa attraverso l'informazione, la formazione e l'intervento.

Paviasviluppo sarà impegnata nell'organizzazione diretta di collettive settoriali nell'ambito di manifestazioni fieristiche a carattere internazionale. Queste attività poggiano sul principio che la promozione del 'Made in Pavia' possa essere maggiormente efficace se impostata come azione di sistema, ossia coinvolgendo l'intera filiera produttiva locale. Si ripropone quindi la partecipazione collettiva alla manifestazione **Vinitaly** presso il Padiglione Vini di Lombardia con il coinvolgimento del Distretto del Vino di Qualità dell'Oltrepò Pavese e del Consorzio Tutela Vini Oltrepò Pavese. Sarà inoltre riproposta l'organizzazione di una collettiva presso la manifestazione **L'Artigiano in Fiera**, organizzata da Ge.Fi e Fiera Milano, che, grazie al respiro internazionale e alla costante crescita di visitatori risulta di particolare interesse sia per le aziende del comparto agroalimentare che del settore moda-persona ed oggettistica.

Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione

Il sostegno camerale alla competitività del sistema imprenditoriale deve fare necessariamente leva su innovazione, digitalizzazione e ricerca come strumenti di gestione del cambiamento, su cui innestare progetti e servizi specifici sia a livello settoriale o di filiera sia a livello della singola impresa.

La Camera di Pavia giocherà il proprio ruolo, sviluppando il nodo pavese del network nazionale di punti informativi e di assistenza alle imprese sui processi di digitalizzazione, i **Punti Impresa Digitale (PID)**.

Un obiettivo di particolare rilevanza per i PID è costituito dalla crescita della consapevolezza delle imprese sulle soluzioni possibili offerte dal digitale e sui loro benefici.

Sulla scorta dell'esperienza maturata su progetti come "Eccellenze in Digitale", "Crescere in Digitale", "ICT Caffè" e altri nell'ambito del programma Pavia 2020, Paviasviluppo svolgerà un'azione di coinvolgimento dell'impresa attraverso un **accompagnamento verso l'innovazione digitale** con la messa in campo di azioni su misura e servizi precompetitivi realizzati attraverso un contatto diretto e un dialogo continuo con le imprese per innescare attività di check-up aziendale (coaching per l'innovazione e per la digitalizzazione) finalizzate a consolidare la "pratica della innovazione" come elemento strutturale di crescita/sopravvivenza dell'impresa, a individuare

criticità in aree o processi aziendali (ICT, marketing, comunicazione, amministrazione ecc.), a identificare lo «status» dell'innovazione/digitalizzazione e i percorsi di miglioramento praticabili.

L'attività camerale per l'adozione da parte dell'impresa di una propria strategia digitale non si esaurisce infatti nella presenza sul web, nell'utilizzo dei social media o nell'adozione di un sistema di e-commerce. Essa riguarda l'intera catena del valore aziendale, i processi interni di produzione e quelli di relazione a monte e a valle con fornitori, clienti, banche e Pubblica Amministrazione. Ha quindi un impatto su tutte le componenti organizzative aziendali e sul modello di business dell'impresa.

Quello della Camera, anche per il tramite di Paviaviluppo, sarà quindi un intervento giocato principalmente sul piano della crescita della consapevolezza attiva, da parte delle imprese, sulle opportunità ed anche sui rischi – primo fra tutti quello dell'approccio passivo – connessi al fenomeno del digitale.

Nello specifico le attività di progetto affidate all'Azienda Speciale si sostanzieranno nell'erogazione dei seguenti servizi rivolti alle imprese del territorio:

- informazione sul Piano **Industria 4.0** e sui programmi nazionali e regionali a favore della digitalizzazione dei processi produttivi e di servizio
- **orientamento, formazione, assistenza personalizzata e mentoring sul digitale**
- workshop sui programmi e gli strumenti per l'**e-government** (es. SPID, fatturazione elettronica ecc.)
- realizzazione campagne di promozione del PID locale

La Camera di Commercio, attraverso Paviaviluppo, sarà inoltre il pivot locale del progetto "Ultranet. **Banda ultra larga**, Italia ultra moderna" presentato da Unioncamere al Ministero Sviluppo Economico (in riferimento all'Avviso pubblico del 7 dicembre 2016) e approvato dal Ministero stesso. Il progetto si inserisce nella strategia nazionale per la Banda Ultra Larga, uno dei temi con i quali il Governo italiano, attraverso lo sviluppo di una infrastruttura di telecomunicazioni a "prova di futuro", intende rendere il nostro Paese più veloce, più agile, meno burocratico e più moderno.

Paviaviluppo, in collaborazione con Unioncamere e le società di sistema coinvolte, realizzerà a livello locale iniziative di informazione e comunicazione per favorire la conoscenza e la diffusione della connettività a banda Ultra Larga tra imprese, Pubblica Amministrazione e società.

La Camere inoltre ha affidato a Paviaviluppo uno specifico progetto per la creazione di un **network pavese di imprese del digitale** che lavori per garantire la qualità dei servizi offerti, operando per una corretta valorizzazione del lavoro della filiera del digitale attraverso l'impostazione di una policy di servizio condivisa, e la definizione di rapporti contrattuali standard.

Molteplici inoltre le iniziative che l'ecosistema pavese dell'innovazione ha prodotto negli ultimi anni: eventi volti a supportare imprese e startup innovative, che hanno visto la Camera di Commercio sempre in prima linea con i suoi servizi e iniziative di supporto.

Paviaviluppo ha partecipato attivamente a queste iniziative e nel corso del 2017 ha anche sperimentato in un nuovo format un momento di visibilità per ciò che il territorio pavese ha prodotto e sta producendo in termini di **ricerca e innovazione nell'ambito della filiera agroalimentare**. Autunno Pavese ha fatto da incubatore per questo format, coinvolgendo i diversi dipartimenti universitari e alcune imprese del cluster packaging alimentare già coinvolte nelle progettualità del programma Pavia2020.

L'esperimento ha avuto successo e ha posto le basi per sviluppare nel 2018 una nuova ipotesi progettuale di un evento che metta a fattor comune in un contesto aperto al pubblico e agli operatori tutto il lavoro svolto dai soggetti che compongono questo ecosistema dell'innovazione (Università, start-up, Spin-off, Centri di Ricerca, Cluster, Parchi Tecnologici, oltre ovviamente a Camera di commercio e associazioni imprenditoriali). L'evento potrà essere arricchito di laboratori e convegni anche di carattere internazionale che sviluppino le ipotesi progettuali emerse anche dagli approfondimenti di Pavia2020.

Innovazione significa anche capacità di costituirsi in reti di impresa, per rafforzare le relazioni sinergiche fra aziende del territorio attraverso uno scambio di conoscenze e competenze e una razionalizzazione dei costi, funzionali ad un più efficace approccio nei confronti del mercato domestico e soprattutto di quello internazionale. Proseguirà quindi anche su questo versante l'impegno di Paviaviluppo con il Servizio SpRI (Servizio per le **Reti di Impresa**) per affiancare con personale interno e con professionisti dedicati le imprese che vedono nell'aggregazione stabile uno strumento di sviluppo della propria strategia aziendale.

Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa

Il capitale umano costituisce una risorsa essenziale per la crescita e lo sviluppo di un sistema socio-economico, in quanto ad esso sono legate le capacità di esprimere e produrre innovazione, internazionalizzazione produttiva, qualità e attrattività del territorio e la possibilità di disporre di risorse umane qualificate nelle sue diverse componenti di lavoro imprenditoriale, dipendente e autonomo.

Il 2018 vedrà Paviasiluppo di nuovo impegnata su azioni concrete volte ad agevolare la **nascita di nuove imprese e startup innovative** e intervenire direttamente sul tema della **formazione del capitale umano e della cultura manageriale**, facendo leva sull'esperienza di qualificate professionalità interne all'Azienda dedicate all'erogazione di servizi ad hoc: iniziative di orientamento a favore dello sviluppo dell'imprenditorialità, promozione di nuove imprese, azioni tese a favorire l'incontro fra sistema delle imprese e mondo scolastico, formazione e affiancamento alle imprese sono attività che verranno qualificate e consolidate in corso d'anno. I servizi si declineranno in un'offerta ampia e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema in movimento, che si intreccia con quello dell'istruzione e del mondo del lavoro, valorizzando tutte le collaborazioni in atto con la Provincia di Pavia, gli istituti scolastici, l'Università di Pavia, le associazioni di categoria, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

La linea progettuale **"I servizi di orientamento al lavoro e alle professioni"** si inquadra all'interno della riconfigurazione delle competenze attribuite alle Camere di Commercio dalla legge di Riforma del Sistema Camerale, a partire dalla tenuta e gestione del registro nazionale per l'Alternanza Scuola-Lavoro, e si sostanzia in un complesso di azioni finalizzate a far incontrare domanda e offerta di tirocini formativi, anche attraverso attività di promozione, animazione e supporto alle imprese, e a favorire il **placement, l'autoimpiego e l'autoimprenditorialità come politiche attive del lavoro**.

Per il 2018 buona parte delle attività previste da questa linea progettuale, che vede coinvolti anche altri uffici camerali, sono affidate a Paviasiluppo e si sostanzieranno in

- organizzazione di eventi e incontri finalizzati alla creazione e lo **sviluppo del network territoriale**;

- affiancamento alle scuole a co-progettare l'alternanza anche attraverso la messa a disposizione di **moduli di orientamento per gli studenti** e agevolando un dialogo continuo con le imprese;
- realizzazione di specifici piani di comunicazione dedicati alla promozione dell'Alternanza Scuola Lavoro e **Registro nazionale Alternanza Scuola-Lavoro RASL**;
- tutoraggio alle imprese, enti, scuole, studenti e loro famiglie per l'accesso e l'utilizzo sistematico del RASL;
- supporto ai processi di certificazione delle competenze acquisite in alternanza;
- organizzazione di momenti formativi per i tutor dedicati ai percorsi di Alternanza;
- supporto alle imprese per facilitare l'accesso alle misure locali, regionali e nazionali dedicate all'Alternanza Scuola Lavoro e al raccordo domanda e offerta di lavoro.

Paviasviluppo metterà a regime le esperienze progettuali degli ultimi anni, valorizzando la collaborazione con le associazioni locali di categoria, gli Istituti Scolastici e promuovendo presso le imprese l'alternanza scuola-lavoro anche attraverso l'iscrizione delle stesse nell'apposito Registro Nazionale istituito presso le Camere di Commercio in accordo con il Ministero dell'istruzione, Università e Ricerca. Gli studenti potranno quindi beneficiare di una vera esperienza di alternanza tra momenti formativi/scolastici e pratica in azienda. Con specifici incontri di preparazione all'alternanza scuola-lavoro organizzati sempre dall'Azienda Speciale, la Camera giocherà un ruolo importante nella diffusione della cultura imprenditiva, la propensione al lavoro autonomo in relazione alle professioni e ai mestieri strategici per il sistema economico locale.

L'orientamento all'autoimprenditorialità, attività da sempre delegata a Paviasviluppo, farà perno su iniziative di supporto e tutoraggio al "Mettersi in proprio": valutazione dell'innovatività dell'idea imprenditoriale, trasferibilità dell'idea sul mercato, qualità e completezza del piano di marketing e di quello finanziario. All'attività informativa a sportello dedicata agli aspiranti imprenditori (**Punto Nuova Impresa**) saranno sempre affiancati servizi di secondo livello, da finanziare anche attraverso iniziative del sistema camerale nazionale, tra cui: analisi di mercato per aspiranti imprenditori e startup, seminari e corsi brevi di orientamento al mettersi in proprio rivolti ad aspiranti e nuovi imprenditori, interventi di assistenza personalizzata per la redazione del business plan per gli startupper che hanno già delineato con sufficiente chiarezza la propria idea di business e necessitano supporto per la redazione del piano di impresa, anche in relazione alla partecipazione a misure di finanziamento disponibili per lo start-up di impresa. Tali servizi saranno valorizzati anche nell'ambito di progettualità in essere con il Polo Tecnologico di Pavia, il Parco

Tecnico Scientifico di Pavia, l'Incubatore di Torrevecchia Pia, Polo Tecnico Professionale per l'Istruzione/Formazione Tecnica Superiore, il Centro Servizi di Varzi.

Su questo versante proseguiranno le attività avviate nel 2017 nell'ambito del **Progetto "Oltrepò (bio)diverso**. La natura che accoglie" a valere sul bando "Attiv-aree", finanziato da Fondazione Cariplo che vede come capofila la Fondazione per lo Sviluppo Oltrepò ed oltre 19 partner attivi nella co-progettazione e nell'organizzazione di iniziative di animazione locale funzionali ad incrementare l'attrattività del territorio. Paviaviluppo ha avviato le attività assegnate che rientrano nell'azione "Open innovation Center", consistenti nell'erogazione di servizi necessari a supportare chi vuole mettersi in proprio attraverso un percorso di affiancamento nella fase di definizione dell'idea, nella verifica della fattibilità tecnica ed economica, fino alla nascita effettiva della nuova impresa e al suo sviluppo nei primi mesi di attività (informazione, orientamento, formazione e assistenza e aspiranti imprenditori e imprese in via di sviluppo nei territori coinvolti nel progetto).

Tra le attività 2018 a supporto dello sviluppo della cultura manageriale rientra sicuramente il **servizio ImpresAttiva**. Questo punto di ascolto e informazione risulta apprezzato dalle imprese, che lo riconoscono come punto di riferimento per conoscere e sfruttare le opportunità di finanziamento e i servizi di assistenza offerti sia dalla Camera che da altri Enti. La necessità di affermare il ruolo della Camera come 'casa di tutte le imprese' rafforza infatti l'urgenza di consentire l'accesso a tutti i servizi istituzionali di immediata utilità per l'impresa in un unico luogo nel quale reperire in maniera integrata le diverse competenze dei singoli uffici, così da favorire l'elaborazione di risposte 'ad hoc' per il singolo utente, tenendo conto del profilo del richiedente e della specifica esigenza da lui espressa.

Tra le attività di ImpresAttiva a supporto dello sviluppo della cultura manageriale rientra sicuramente quella dedicata alla sensibilizzazione, formazione e assistenza rivolta agli imprenditori affinché acquisiscano gli strumenti per concorrere ai bandi europei dedicati allo sviluppo della competitività di impresa. Questa attività già avviata verrà ulteriormente qualificata grazie alla messa in rete dei servizi messi a punto dal sistema camerale lombardo nell'ambito del consorzio SIMPLER: supporto alla progettazione europea e servizio appalti europei. Paviaviluppo rappresenterà quindi l'antenna pavese sulle opportunità offerte dall'UE e accompagnerà le aziende locali nell'approccio alle misure comunitarie.

L'Azienda, **accreditata presso Regione Lombardia e dotata di un sistema di gestione Qualità certificato ISO 9001**, è da sempre impegnata sul versante della formazione aziendale e della formazione superiore come leva per rafforzare la competitività del sistema economico provinciale e valorizzare la sua posizione a livello nazionale e internazionale. La **formazione aziendale**, necessita anche nel 2018 di una puntuale attività di rilevazione fabbisogni e progettazione contenuti da realizzare in stretta collaborazione con le locali associazioni di categoria affinché l'impegno organizzativo sia speso su iniziative di sicuro interesse per il mondo delle imprese. Paviaviluppo lavorerà in questa direzione affinché la Camera possa contribuire attivamente ad assicurare ai lavoratori opportunità di sviluppo professionale al fine di accrescerne la stabilità occupazionale, l'adattabilità ai cambiamenti tecnologici/organizzativi e sostenere la competitività delle Piccole e Medie Imprese ed al fine di garantire ai cittadini opportunità di formazione continua. A tal fine l'Azienda utilizzerà anche tutti gli strumenti normativi per la presentazione di progetti aziendali ed interaziendali, progetti quadro, progetti corsuali e voucher.

Proseguirà l'attività tradizionale di erogazione dei **corsi di abilitazione a specifiche professioni** (agenti e rappresentanti di commercio, agenti d'affari in mediazione e per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande e per la vendita di generi alimentari) e sul versante della formazione post-diploma, Paviaviluppo ricercherà ogni occasione per partecipare insieme ad altri enti di formazione e a partner istituzionali del territorio a progetti formativi rivolti a giovani disoccupati, ambito nel quale l'Azienda vanta una consolidata esperienza e il più vasto apprezzamento da parte dei beneficiari di tali interventi.

Infine, proseguirà l'attività di erogazione dei **corsi di abilitazione a specifiche professioni** (agenti e rappresentanti di commercio, agenti d'affari in mediazione e per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande e per la vendita di generi alimentari) e sul versante della formazione post-diploma, Paviaviluppo ricercherà ogni occasione per partecipare insieme ad altri enti di formazione e a partner istituzionali del territorio a progetti formativi rivolti a giovani disoccupati, ambito nel quale l'Azienda vanta una consolidata esperienza e un buon apprezzamento da parte dei beneficiari di tali interventi.

La promozione dell'impresa come soggetto tanto economico quanto sociale rappresenta un caposaldo della strategia camerale di sviluppo territoriale sostenibile. Il Protocollo d'intesa per la diffusione della **Responsabilità Sociale delle Organizzazioni**, promosso da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia e sottoscritto anche dalle principali associazioni di categoria, rafforza

tangibilmente l'impegno della Camera di Commercio di Pavia per valorizzare, attraverso l'esperienza dell'Azienda Speciale Paviaviluppo, le imprese virtuose del nostro territorio, che potrebbero così godere di una premialità relativamente ai bandi regionali, oltre alla visibilità all'interno del repertorio lombardo delle imprese socialmente responsabili.

Promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive, il turismo, la cultura e il marketing territoriale

Il 2018 vedrà l'Azienda impegnata sull'obiettivo strategico di promuovere in chiave turistica le tipicità produttive e le eccellenze del territorio.

Il contributo di Paviaviluppo si concretizzerà nella organizzazione diretta e nel coordinamento di **manifestazioni fieristiche ed eventi promozionali**, sia in occasione di eventi dedicati che nella realizzazione e promozione di attività strutturate, finalizzate alla conoscenza e diffusione delle produzioni tipiche e tradizionali della provincia, nonché di attività di supporto per favorire la progettazione di strumenti per la promozione del territorio, anche in chiave turistica e di marketing territoriale.

Da un punto di vista territoriale diventa indispensabile difendere le eccellenze locali del settore primario che caratterizzano la provincia di Pavia e che nel periodo di crisi economica che si sta evolvendo hanno dimostrato di poter esprimere qualità, potenzialità produttive e legame con il territorio. Per la valorizzazione di tali eccellenze produttive anche in chiave di attrattività turistica, Paviaviluppo continuerà a lavorare sul nuovo format della più importante rassegna della provincia di Pavia: .

Il modello di qualità su cui è stata impostata la manifestazione negli ultimi anni risulta vincente ed apprezzato sia da parte dei visitatori che degli espositori. Questo rafforza la consapevolezza che il rilancio del territorio passi inevitabilmente dalla promozione delle tipicità enoagroalimentari, legandole ad un'offerta culturale, che nel caso della provincia di Pavia risulta ricca ed interessante. Partendo dagli elementi che hanno riscontrato maggior successo, si pianificherà l'edizione 2018 basandosi sul concetto di business. Accanto all'area espositiva, pensata per accogliere un centinaio di imprese del food&drink, vi saranno le consuete zone dedicate alle degustazioni di piatti tipici, nonché le aule laboratori dove poter conoscere le tipicità presenti in fiera tramite degustazioni guidate. Saranno studiati momenti e spazi specifici riservati agli operatori del settore con l'organizzazione di incontri B2B, in cui le imprese espositrici potranno stringere rapporti commerciali con buyer nazionali e stranieri. **Autunno Pavese Doc** non sarà più solo una mostra

mercato ma crescerà evolvendosi in una manifestazione di settore e di promozione territoriale a 360°.

Un peso di rilievo nel quadro delle attività promozionali sarà quindi riservato alla possibilità di attrarre flussi turistici valorizzando il pregevole patrimonio enogastronomico, ambientale, monumentale e artistico di cui il territorio dispone, che rappresenta una fonte di valore aggiunto di impatto trasversale su diversi comparti economici. Sulla scia delle esperienze locali realizzate negli ultimi anni in collaborazione con le associazioni di categoria, Paviaviluppo contribuirà alla realizzazione della linea progettuale “**Turismo e Attrattività**” relativa alla promozione del patrimonio culturale e del turismo lombardo, sviluppata in accordo con il sistema camerale lombardo. Proseguirà in tal senso la collaborazione operativa con Explora scpa nella sua configurazione di Destination Marketing & Management Organisation costituita congiuntamente da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo, soprattutto in relazione agli obiettivi di rafforzare il comparto alberghiero, coinvolgere le filiere ricettivo-turistiche nella crescita della vocazione turistica regionale e locale, agevolare l’integrazione tra il comparto turistico e quelli dell’artigianato, dei servizi, dell’industria e dell’agricoltura.

La promozione del territorio si baserà sempre su una energica attività di comunicazione che Paviaviluppo in questi anni ha qualificato anche attraverso un rapporto più stretto con i media locali e nazionali e attraverso la valorizzazione di strumenti quali i Social Media e la piattaforma CRM.

In particolare l’Azienda Speciale collaborerà con gli altri uffici camerali nella messa a punto di un efficiente ed **efficace sistema di comunicazione** che punti a:

- qualificare il Database dei soggetti che già vengono raggiunti dalle comunicazioni della Camera e dell’Azienda Speciale;
- potenziare la comunicazione sui **Social Media** valorizzando la flessibilità e l’immediatezza di questi strumenti che consentono la diffusione di informazioni sull’Ente e la promozione di servizi e iniziative oltre alla creazione di nuovi spazi di dialogo con gli utenti;
- valorizzare la piattaforma **CRM** “qualificando i dati di imprese e stakeholder, imparando a comunicare con azioni di direct e.mail marketing e utilizzando nuovi strumenti di contatto continuativo ‘spot’;
- migliorare la chiarezza, la fruibilità e completezza del **sito istituzionale**;

- qualificare “**ImpresAttiva**” come servizio integrato di orientamento personalizzato per accompagnare le imprese nell’individuazione dei servizi specialistici in ambito camerale;
- qualificare i **rapporti con i media locali** e nazionali al fine di evidenziare il ruolo della Camera di Commercio a supporto dello sviluppo economico territoriale.

ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA

Il preventivo economico per l’anno 2018 è stato redatto secondo i criteri dettati dal regolamento concernente la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio approvato con D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005, con particolare riferimento alle disposizioni contenute nel titolo X – Aziende Speciali (artt. da 65 a 73), il quale prevede oltre alla tradizionale redazione di un documento per natura, un quadro di destinazione programmatica delle risorse, in conformità allo schema regolamentare “Allegato G – Preventivo economico Aziende Speciali” e della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612 del 26 luglio 2007.

Nell’ambito del quadro di destinazione programmatica delle risorse, per l’Azienda Speciale PAVIASVILUPPO, sono individuate le quattro aree di seguito elencate:

- a) iniziative promozionali;
- b) servizi di assistenza specialistica alle imprese e formazione;
- c) servizi di orientamento per imprese e aspiranti imprenditori e aspiranti imprenditori;
- d) struttura interna.

Come previsto dall’allegato “G” Ministeriale, strutturato secondo una classificazione coerente con l’attuale assetto organizzativo, per ognuna delle quattro aree vengono imputati i ricavi, una quota parte del Contributo della Camera di Commercio di Pavia per consentire il pareggio di costi e ricavi, i costi istituzionali attinenti alle attività svolte da ciascuna di esse e le spese di struttura pro quota (personale dedicato e le correlate spese di funzionamento necessarie per la gestione). Tra le spese di struttura, i costi degli organi di amministrazione, gli ammortamenti e gli accantonamenti, costituiscono un “costo” fisso che non è possibile suddividere, sono stati quindi imputati interamente nella “struttura interna”.

Il Contributo della Camera di Commercio in conto esercizio è stato determinato in linea a quanto previsto all’interno della relazione previsionale e programmatica camerale, trasmessa all’azienda speciale in data 23 novembre 2017 (atti prot. n. 1648) e sulla base del preventivo dei progetti e delle iniziative che l’azienda intende realizzare, in coerenza con la missione affidata e con le

strategie della Camera di Commercio, tenendo conto anche dei finanziamenti previsti da altri soggetti.

Per l'esercizio 2018, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 698.500 (- 1% rispetto al preventivo 2017), che risultano essere il 45% sul totale dei ricavi di gestione per l'esercizio 2018, contro 46% del preventivo 2017.

La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 860.400, è coperta dal contributo della Camera di Commercio così composto: € 768.900 contributo in conto esercizio ed € 91.500 contributo per progetti finalizzati derivanti soprattutto dalle progettualità da realizzare utilizzando la maggiorazione del 20% del diritto annuale e approvati dal Consiglio camerale con deliberazione n. 3 del 3/4/2017 .

Il contributo totale della Camera di Commercio, considerando solo la parte di contributo in conto esercizio risulta in diminuzione rispetto alle previsioni 2017 (-9,5%).

Il grado di "autofinanziamento" dell'Azienda è, pertanto, previsto pari al 166%, contro il 150% del preventivo 2017, l'azienda persegue così "*l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la copertura dei costi strutturali*", come previsto dall'art. 65 c. 2 del D.P.R. 254/2005.

RICAVI

I ricavi ordinari sono stimati in complessivi € 1.558.900 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per complessivi € 860.400, da:

Proventi da servizi pari a € 609.000 riferiti ai ricavi derivanti dalle quote di iscrizione di corsi a catalogo, corsi abilitanti, progetti su commessa e dalle quote di partecipazione alle iniziative promozionali in programma. Sostanzialmente stabili rispetto al preventivo 2017 (-1%)

Contributi regionali o da altri Enti pubblici pari a € 7.000 che corrispondono al contributo di Regione Lombardia per il progetto IFTS "Tecniche di progettazione dei processi artigianali enogastronomici attraverso la realizzazione di menù che valorizzano tipicità, sostenibilità ed innovazione tecnologica" – annualità 2017/2018;

Altri contributi per € 81.400 rappresentati da contributi da Unioncamere per € 11.400 per il progetto "Ultranet" e per iniziative di sistema legate all'autoimprenditorialità , dal contributo di € 40.000 stanziato da Fondazione Cariplo per il progetto "Oltrepo (bio)diverso. La natura che

accoglie” a valere sul bando “Attiv-aree” e dal contributo pari a € 30.000 previsto da Fondazione Banca del Monte di Lombardia per la realizzazione della 66^ edizione di Autunno Pavese Doc.

COSTI

I costi totali, pari a € 1.558.000 risultano sostanzialmente invariati rispetto alla previsione 2017 (- 0,6%) per effetto della diminuzione dei costi di struttura (- 51.000 €) e dell'aumento dei costi istituzionali (+ 41.900 €).

I **costi di struttura** (€ 420.000) sono diminuiti complessivamente dell'11% rispetto al 2017 (€ 471.000):

Organi istituzionali: ammontano a € 9.500, in diminuzione del 9,5% circa a seguito dell'entrata in vigore il 10 dicembre 2016 del Decreto Legislativo n. 219 del 25 novembre 2016 che stabilisce la gratuità di tutti gli organi diversi dal Collegio dei Revisori.

Personale: pari a € 344.500, a seguito delle dimissioni di una dipendente di II livello a tempo pieno nel corso dell'esercizio 2017 e della riduzione dell'orario di lavoro (da full time a part-time al 75%) di una unità i costi si sono ridotti del 9,6%. La struttura è composta da 9 unità a tempo indeterminato di cui 3 unità a part-time e n. 6 unità a tempo pieno.

Funzionamento: previsti spese per € 61.000, si riducono del 15,6% a seguito della contrazione dei consumi intermedi, in linea con l'andamento degli ultimi esercizi e della riduzione delle previsioni delle imposte in considerazione delle evidenze degli ultimi consuntivi.

Le previsioni dei **Costi Istituzionali** ossia le **spese per progetti e iniziative** ammontano a complessivamente a € 1.138.900, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, che sono ripartiti sulle singole aree di attività sopra descritte. L'incremento rispetto al preventivo 2017 (+ 3%) è direttamente riconducibile all'aumento dei volumi di attività previsti.

Pavia, 29 novembre 2017

Il Presidente del C.d.A.

Franco Bosi