

**BILANCIO DI PREVISIONE
PER L'ESERCIZIO 2017**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

Pavia, 24 novembre 2016

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO

RELAZIONE ILLUSTRATIVA AL PREVENTIVO ECONOMICO PER L'ANNO 2017

In un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con la Camera di Commercio di Pavia, 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.

La Camera infatti, in linea con quanto previsto dalla normativa di riferimento, attribuisce all'Azienda Speciale il **compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità e del proprio programma promozionale, assegnando alla stessa le risorse finanziarie e strumentali necessarie.**

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 2017 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 (AdP, Bandi Fondazioni, ecc.). Per il 2017 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.

Sul piano interno l'Azienda sarà chiamata a partecipare in modo sostanziale anche al raggiungimento degli obiettivi camerali di riorientare le risorse e adeguare l'organizzazione al cambiamento e incrementare le entrate da fonti alternative al diritto annuo e contenere i costi.

Il programma delle iniziative e delle progettualità di Paviaviluppo per l'anno 2017 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 positivo, di un contesto economico ancora incerto rispetto alle aspettative di performance e occupazionali delle imprese e di una sensibile contrazione dell'export provinciale.

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

All'interno di questa prospettiva strategica l'Azienda sarà chiamata a supportare con progetti ad hoc le imprese che possiedono le potenzialità per operare con l'estero per dare alle loro politiche aziendali un'impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati. L'attenzione sarà rivolta a progetti di **approfondimento e affiancamento in una logica di settore o di filiera** in stretta collaborazione con le associazioni di categoria locali.

Per supportare le imprese del territorio nel processo di internazionalizzazione, Paviaviluppo proseguirà il lavoro di approfondimento **sui mercati ad alta potenzialità a partire dalle filiere strategiche del sistema economico locale.**

L'Azienda analizzerà i flussi di commercio internazionale su specifiche filiere merceologiche con l'obiettivo di individuare mercati ad alta potenzialità e di fornire informazioni 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 indagini qualitative dirette tramite questionari di profilazione della specifica realtà imprenditoriale. I report relativi a questi approfondimenti potranno essere divulgati non solo in forma aggregata ma anche tramite singole schede utili all'imprenditore per studiare come ottimizzare i proprio portafoglio ordini e per concentrare l'attenzione sui mercati in grado di riconoscere con un giusto premium price la qualità del prodotto.

L'Azienda nel corso dell'anno 2017 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.

A tal fine si ripropone la partecipazione collettiva alla 51° edizione della manifestazione **Vinitaly** presso il Padiglione Vini di Lombardia, che si terrà dal 9 al 12 aprile 2017, con una partecipazione di più di 30 aziende, oltre al Consorzio Tutela Vini Oltrepò Pavese ed al Distretto del Vino di Qualità dell'Oltrepò Pavese, che hanno inviato la propria manifestazione di interesse, opzionando una superficie totale di circa 700 mq, in aggiunta agli spazi di competenza di Paviaviluppo per l'erogazione dei servizi tecnici per la collettiva e per lo stand istituzionale.

Sarà inoltre riproposta l'organizzazione di una collettiva presso la manifestazione **L'Artigiano in Fiera 2017**, 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 eno-agroalimentare che del settore moda-persona ed oggettistica.

Nel corso dell'anno sarà valutata la partecipazione ad eventuali altre fiere internazionali di settore o non con l'obiettivo primario di rafforzare l'intero processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese.

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

Innovazione, digitalizzazione e ricerca rappresentano strumenti strategici di gestione del cambiamento, su cui innestare progetti e servizi specifici sia a livello settoriale o di filiera sia a livello della singola impresa.

L'Azienda, sulla scia di una sperimentazione già avviata, realizzerà alcune specifiche **progettualità** con l'obiettivo di **far emergere bisogni qualificati in tema di innovazione organizzativa e**

digitalizzazione. Tale attività, oltre ad arricchire la funzione camerale di osservatorio sul sistema economico provinciale, consente a Paviaviluppo di progettare interventi precompetitivi in linea con le esigenze del tessuto imprenditoriale locale, contribuendo a favorire, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavese attraverso le leve dell'innovazione gestionale, della digitalizzazione, dell'aggregazione e dell'internazionalizzazione.

Sulla scorta dell'esperienza maturata su progetti di sistema o locali come "Made in Italy - Eccellenze in Digitale", "Crescere in Digitale", "ICT Caffè" e altri, Paviaviluppo svolgerà un'azione di accompagnamento delle imprese verso l'innovazione digitale mediante 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.

Sempre sul versante dell'**innovazione** si intende ripresentare l'ipotesi progettuale di un evento catalizzatore, che consenta di mettere a fattor comune tutte le progettualità e gli attori dell'ecosistema pavese dell'innovazione.

Per il territorio della provincia di Pavia il 2016 è stato un anno ricco di 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 ha elaborato il progetto di un evento che metta a fattor comune tutto il lavoro svolto dalla Camera di Commercio, sviluppando insieme all'Università di Pavia e alle associazioni di categoria un momento di visibilità di quanto il territorio pavese ha prodotto e sta producendo in termini di ricerca e innovazione al servizio del sistema economico locale. Nasce così l'idea di un **Festival dell'innovazione** e delle start-up innovative dove Startup, Spin-off, Centri di Ricerca, Cluster, Parchi Tecnologici, saranno i principali attori in un contesto fruibile sia da operatori sia dal pubblico più vasto.

L'evento potrà essere arricchito di laboratori e workshop che promuovano le progettualità locali emerse anche dagli approfondimenti di Pavia2020 in uno spazio di dibattito tecnico-scientifico ed economico sul mondo dell'innovazione, volto a creare un punto di incontro e di dialogo, tra il mondo delle imprese e quello della Ricerca, dell'Università, delle startup e dell'innovazione in generale.

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. Coerentemente con quanto previsto nel Piano2020 sui diversi cluster di approfondimento proseguirà quindi 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 2018 vedrà Paviaviluppo 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 Speciale Paviaviluppo 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.

In particolare l'**orientamento all'autoimprenditorialità**, attività da sempre delegata a Paviaviluppo, farà perno su iniziative di supporto e consulenza 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 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, la Fondazione per lo Sviluppo Oltrepo.

In particolare, proseguiranno le azioni di orientamento e di formazione all'avvio di impresa e di assistenza personalizzata per aspiranti imprenditori e imprese in via di sviluppo dei territori interessati e in capo all'Azienda partner de Progetto "Attiv-aree" Oltrepo Biodiverso a valere sulla Call for ideas di Fondazione Cariplo, dedicato alla valorizzazione delle aree interne, mettendo a disposizione le competenze di Paviaviluppo nella co-progettazione e nell'organizzazione di iniziative di animazione locale funzionali ad incrementare l'attrattività del territorio.

Proseguiranno fino a maggio 2018 le attività iniziate nel 2016 del Programma Garanzia Giovani – Misura a sostegno dell'autoimpiego e dell'autoimprenditorialità, temporaneamente sospesa a giugno 2017 per esaurimento dei fondi, varata nell'ambito dell'Accordo di Programma per lo sviluppo economico e la competitività del sistema tra Regione Lombardia e sistema camerale che ha l'obiettivo di favorire la nascita di nuove imprese e nuove attività di lavoro autonomo da parte di giovani fino a 29 anni compiuti, che non lavorano e non studiano (NEET), fornendo loro sia supporto nella definizione del progetto imprenditoriale o di lavoro autonomo, sia sostegno nella costruzione del ruolo imprenditoriale, partendo dalle competenze e caratteristiche personali che rispecchino l'attitudine ad affrontare un percorso lavorativo imprenditoriale.

Sul tema dell'**Orientamento al mercato del lavoro** l'Azienda metterà a regime le esperienze progettuali sviluppate negli anni precedenti, valorizzando la collaborazione con le associazioni locali di categoria, l'Ufficio Scolastico Provinciale, 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 e la gestione e promozione dei voucher alle aziende ospitanti studenti in alternanza.

Con specifici incontri di preparazione all'alternanza scuola-lavoro, visite didattiche presso l'ente camerale, incontri di orientamento al lavoro autonomo e dipendente, laboratori territoriali, Paviaviluppo contribuirà alla diffusione della cultura imprenditiva e alla conoscenza del mercato del lavoro in relazione alle professioni e ai mestieri strategici per il sistema economico locale.

Gli studenti potranno quindi beneficiare di una vera esperienza di alternanza tra momenti formativi/scolastici e pratica in azienda. Inoltre, l'Azienda organizzerà periodicamente le giornate "Alternanza day" e i tavoli di confronto con le istituzioni scolastiche superiori e gli enti territoriali interessati, oltre a gestire e promuovere i Premi locali e nazionali destinati agli studenti delle scuole

superiori che raccontino in un video la loro esperienza di alternanza e previsti sul Bando “Storie di Alternanza” di Unioncamere nazionale.

Tra le attività a supporto dello sviluppo della cultura manageriale a cura del **servizio ImpresAttiva** rientra sicuramente quella dedicata alla sensibilizzazione/formazione/assistenza rivolta agli imprenditori affinché acquisiscano gli strumenti per concorrere ai bandi europei dedicati allo sviluppo della competitività di impresa. Questa attività consiste nella messa in rete dei servizi associati implementati 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, certificata ISO 9001 e accreditato presso Regione Lombardia, 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 2017 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.

La promozione dell’impresa come soggetto tanto economico quanto sociale rappresenta un caposaldo della strategia camerale di sviluppo economico territoriale sostenibile. Con il rinnovo del

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, si 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 potranno così godere di una premialità relativamente ai bandi regionali e al "rating di legalità" dell'Autorità Garante per la concorrenza e il mercato, 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

Rispetto all'obiettivo strategico di promuovere le tipicità produttive e le eccellenze del territorio, anche alla luce di **nuove funzioni in campo turistico** che verranno riconosciute al sistema camerale, il contributo di Paviaviluppo si concretizzerà come sempre 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 e periodicamente calendarizzate, 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.

Per la valorizzazione di tali eccellenze produttive, Paviaviluppo intende proseguire nell'opera di qualificazione della più importante rassegna enogastronomica della provincia di Pavia: l'**Autunno Pavese Doc**, evento fieristico con qualifica regionale, che nel 2017 giungerà alla 65° edizione. Il nuovo format adottato nelle precedenti edizioni ha tracciato una direzione da consolidare nei prossimi anni, attraverso un'offerta di qualità per un pubblico diversificato, che rafforzi il legame tra territorio e prodotti di eccellenza, sviluppando quanto più possibile le opportunità commerciali delle aziende dei settori coinvolti. L'esposizione sarà nuovamente affiancata da attività che mirino a renderla più completa ed interattiva possibile nei confronti dei visitatori e a tal fine sarà sede di laboratori di approfondimento tecnico, degustazioni, seminari informativi nonché momenti di intrattenimento culturale. La manifestazione sarà l'occasione per concentrarsi ulteriormente sul rilancio della filiera vitivinicola territoriale promuovendone un nuovo posizionamento di mercato che sia sinonimo di qualità, serietà ed eccellenza

Facendo leva sulla recente legge regionale sul turismo, che riconosce al sistema camerale ruolo di partner attivo per la valorizzazione delle risorse del territorio, verranno proposte progettualità volte

a far conoscere il patrimonio culturale locale incentivando l'esplorazione del territorio nel solco tracciato dalle recenti positive esperienze di collaborazione con le associazioni di categoria, i Distretti dell'Attrattività e con la società Explora.

Si concluderanno tra l'altro nel 2017 le attività affidate all'Azienda nell'ambito del progetto "**Pavia in Rete**, Un sistema culturale per la città" (Capofila Comune di Pavia) finalizzate ad aumentare la presenza di turisti sul territorio e di valorizzare presso i cittadini le risorse culturali presenti migliorandone le opportunità di fruizione.

Per l'anno 2017 Paviaviluppo completerà, infine, le attività legate al progetto "La Via del Carnaroli", avviato nel mese di aprile 2016, che mira a promuovere e valorizzare la conoscenza del riso "Carnaroli in purezza" (o Carnaroli Classico) attraverso una proposta didattica formative legate alla certificazione del prodotto e all'organizzazione di una serie di eventi atti a far conoscere le caratteristiche organolettiche e l'alta qualità di questa varietà di riso che costituisce, attualmente, la produzione di eccellenza della provincia di Pavia.

Nell'ambito degli **eventi realizzati** da altri enti organizzatori presso il **Palazzo Esposizioni**, Paviaviluppo fornirà il proprio supporto organizzativo, curando i servizi relativi a segreteria, biglietteria e custodia richiesti dagli organizzatori nelle giornate di manifestazione. Si prevede che per il 2017 vengano realizzati almeno tre eventi, tra i quali 'Home - Casa Dolce Casa – 21^a Edizione', 'PaviArt – 5^a edizione' e 'Gli Sposi e la Casa – 23^a edizione', tutti curati da Dea Servizi, oltre ad eventuali richieste che perverranno in seguito.

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, la piattaforma CRM, e la newsletter camerale affinché si affermi anche nell'opinione pubblica il ruolo della Camera di Commercio come "Casa di tutte le imprese".

In particolare l'Azienda Speciale collaborerà con gli altri uffici camerale 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 "CiaoImpresa"** 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’ (es sms per comunicare novità e adempimenti, ecc.);

- migliorare la chiarezza e la fruibilità del **sito istituzionale** e della **newsletter camerale**;
- 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 2017 è stato redatto ai sensi delle indicazioni contenute nel D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, *Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio*, con particolare riferimento all’art. 67 e della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612 del 26 luglio 2007.

Nella predisposizione del preventivo, oltre al rispetto dei principi di pareggio e ai requisiti di veridicità, universalità, continuità, prudenza e chiarezza, si è tenuto conto, estendendoli alla stessa Azienda Speciale dei vincoli in materia di contenimento della spesa previsti per la Camera di Commercio.

I costi previsti per l’esercizio 2017 sono determinati in complessivi **€ 1.568.000** e sono così ripartiti:

a) **spese per progetti ed iniziative**, pari ad **€ 1.097.000**, sono così dettagliate:

DESCRIZIONE	PREVISIONI 2016	PREVISIONI 2017	VARIAZIONI %
INIZIATIVE PROMOZIONALI	910.000	904.000	-0,65
SERVIZI DI ASSISTENZA SPECIALISTICA ALLE IMPRESE E FORMAZIONE	132.000	125.000	- 5,30
SERVIZI DI ORIENTAMENTO PER IMPRESE E ASPIRANTI IMPRENDITORI	65.000	68.000	+4,62
Totale	1.107.000	1.097.000	-0,90

b) **costi di struttura**, per un importo pari a € 471.000, nel dettaglio:

DESCRIZIONE	PREVENTIVO 2016	PREVENTIVO 2017	VARIAZIONI %
PERSONALE			
Retribuzioni ordinarie	296.200	271.000	-8,50
Indennità di anzianità	24.000	22.000	-8,33
Oneri previdenziali e assistenziali	84.000	76.000	-9,52
Buoni pasto	11.000	9.000	-18,10
	415.200	381.200	-8,18
CONSUMI INTERMEDI			
Oneri telefonici	0	0	-
Manutenzione ordinaria	700	700	-
Consulenti ed esperti	8.000	8.000	-
Oneri legali	3.000	2.400	-20
Oneri postali	3.700	1.100	-70,20
Spese per acquisti beni di consumo per uffici	2.000	2.000	-
Formazione del personale	7.000	7.000	-
Servizi per trasferte	400	400	-
Canoni di noleggio	2.200	2.200	-
Cancelleria e stampati	3.000	3.000	-
Certificazione	2.000	2.000	-

Automazione dei servizi	4.500	4.500	-
	36.500	33.300	- 8,76
IMPOSTE E TASSE			
Irap	13.000	10.600	-18,46
Ires	13.000	13.000	-
Altre imposte e tasse	1.000	1.000	-
Iva indetraibile	12.000	12.000	-
Inail allievi	1.500	1.500	-
	40.500	38.100	-5,92
ORGANI STATUTARI			
Compensi, indennità e rimborsi componenti C.d.A. e Collegio sindacale	10.500	10.500	-
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI			
Ammortamenti e perdite presunte su crediti	7.000	7.000	-
ALTRE SPESE			
Perdite su crediti, differenza cambi, arrotondamenti passivi, oneri bancari	900	900	-
Totale costi di struttura	510.600	471.000	-7,75

In particolare, con riferimento ai costi di struttura, si evidenzia quanto segue:

- il costo del personale (€ 381.200) rappresenta il 24,31 % del totale dei costi ed il 80,93 % dei costi di struttura. Il contingente numerico di Paviasiluppo, approvato dalla Giunta camerale con delibera n. 76 del 29 giugno 2011, è dato da n. 11 unità di cui: un Quadro, una di I livello, due di II livello di cui una con contratto *part time*, n. sei di III livello di cui una con contratto *part time* ed una di IV livello. A far data dal 26 settembre 2016 una unità full-time di III livello è stata posta in quiescenza.
- in coerenza con le scelte di revisione dei costi già intraprese in fase di previsione per l'esercizio 2016, si è provveduto al contenimento (- 8,76 % sul preventivo 2016) dei “consumi intermedi”;
- la voce Imposte e tasse elenca: Irap, Ires, Iva indetraibile (da pro rata calcolato sulle operazioni esenti ex art. 10 D.P.R. 633/72), contributi Inail afferenti gli allievi dei corsi in aula e altre imposte;
- le spese per organi statutari vengono date per invariate rispetto alle previsioni aggiornate per il 2016 e comprendono il compenso sindacale per i Revisori dei conti, le indennità ed i rimborsi spese per le missioni compiute dai medesimi e i gettoni di presenza spettanti ai Consiglieri per la partecipazione alle sedute del C.d.A.;

- o la voce Ammortamenti e accantonamenti include le quote di ammortamento di competenza dell'esercizio dei beni ammortizzabili iscritti nell'inventario dell'Azienda e di quelli che saranno acquisiti durante l'anno, oltre all'accantonamento per perdite presunte su crediti.

Il totale del **costo del personale** pari ad € 381.200 per n. 9,15 Full Time Equivalent, può essere ripartito sulla base dell'effettivo apporto di risorse imputate alle quattro aree in cui si articola l'attività dell'azienda (grafico 1).

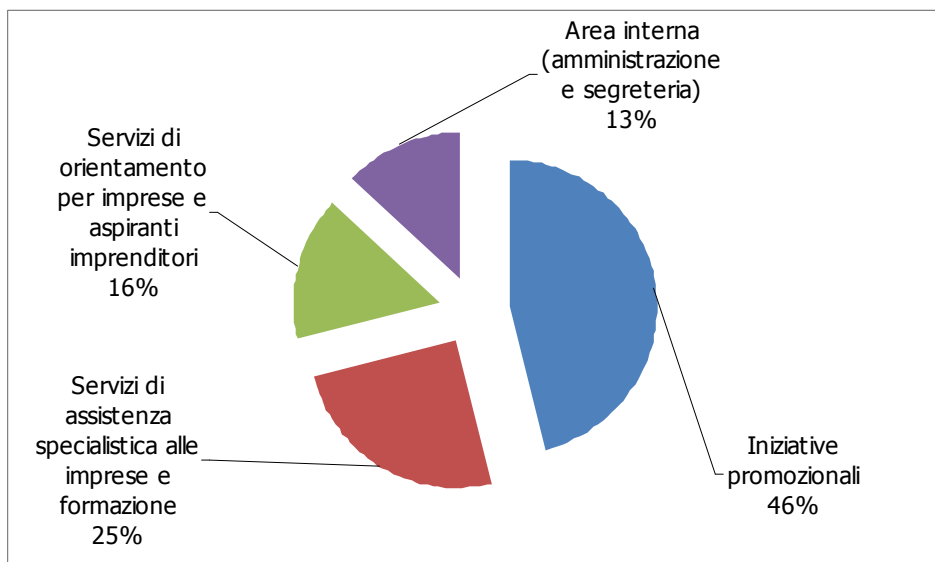


grafico1

Si precisa che nell'area interna (amministrazione e segreteria) sono imputati direttamente i costi per organi istituzionali (€ 10.500) e per ammortamenti e accantonamenti (€ 7.000).

Le spese di **funzionamento**, che comprendono i consumi intermedi, imposte e tasse ed altre spese, pari ad € 89.800 sono state ripartite in base al "peso" che le singole aree hanno sul totale dei costi (grafico 2).

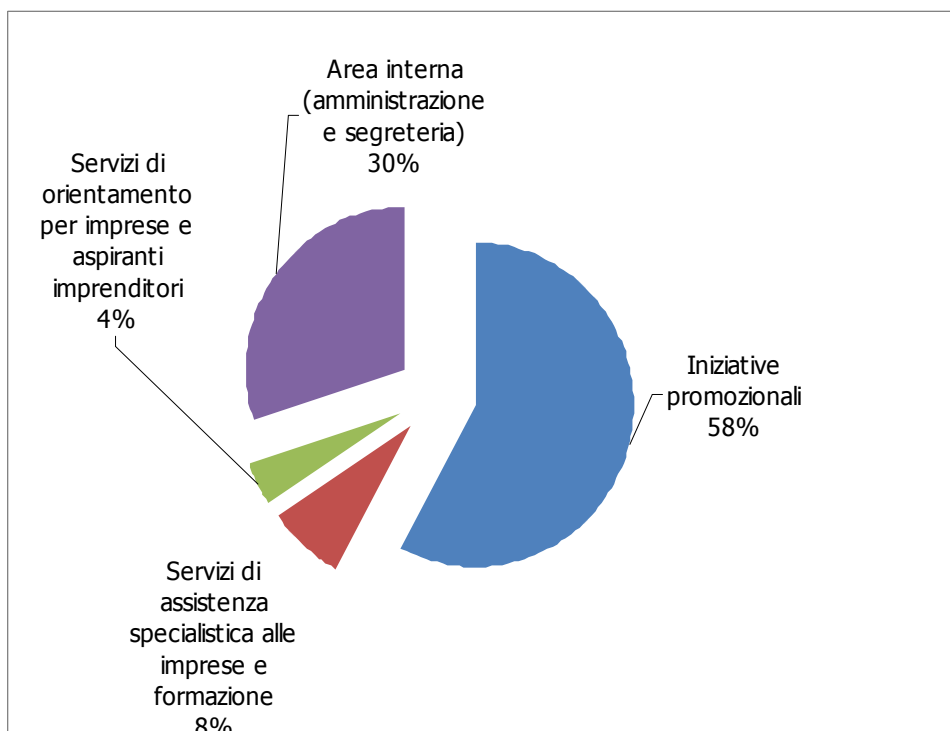


grafico 2

Le previsioni di entrate per l'esercizio 2017, di pari importo – € 1.568.000 –, possono così suddividersi:

a) **ricavi propri** sono pari ad € 718.000 di cui:

- proventi da servizi € 617.000;
- altri proventi o rimborsi € 1.000;
- contributi da Regione Lombardia € 10.000
- altri contributi (organismi del Sistema Camerale, Fondazioni, ecc.) € 90.000;

Il rapporto tra ricavi propri e costi di struttura previsti per l'esercizio 2017 è pari al 152 %, in aumento rispetto alle previsioni aggiornate 2016 (143 %).

Questo indice, che è sempre stato più che positivo, dimostra l'Azienda sia in grado di coprire integralmente con i ricavi propri il suo assetto strutturale interno.

b) **contributo della Camera di Commercio** ammonta ad € 850.00: rispetto alle previsioni 2016 subisce una diminuzione di € 26.000 ovvero del 2,9%. Tali risorse, tenuto conto dei costi di struttura e dei ricavi propri imputabili alle diverse aree di attività, sono così destinate:

- € 568.000,00 per l'organizzazione di iniziative ed eventi promozionali
- € 160.000,00 per progetti di affiancamento alle imprese
- € 122.000,00 per servizi di supporto all'autoimprenditorialità

Pavia, 24 novembre 2016

Il Presidente del C.d.A.

FRANCO BOSI