

**BILANCIO DI PREVISIONE
PER L'ESERCIZIO 2019**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

L'Ente camerale pavese realizza con la propria Azienda Speciale Paviaviluppo gran parte delle iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità 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 in una logica di marketing territoriale le eccellenze locali, le filiere produttive, e il turismo

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 anche per il 2019 le linee di indirizzo in base alle quali l'Azienda Speciale è chiamata ad operare per rispondere in modo tempestivo a tali fabbisogni, 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 delle imprese, alimentando l'offerta camerale con risorse provenienti da misure di finanziamento messe in campo da soggetti terzi.

Per il 2019 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, di una serie di eventi di promozione

turistica nell'ambito del progetto **#BelTurismo** nonché di una nuova iniziativa finalizzata a sviluppare competenze locali sulla **progettazione comunitaria**.

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, con una focalizzazione sui temi dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione e della progettazione comunitaria.

Con il Decreto 16 febbraio 2018 del Ministro dello Sviluppo Economico, in attuazione della riforma del sistema camerale realizzata con la Legge 124/2015 e il conseguente D.Lgs. 219/2016, è stata recepita la proposta di Unioncamere relativa alle nuove circoscrizioni territoriali e alla razionalizzazione delle sedi, alle aziende speciali e all'organizzazione degli Enti, stabilendo, per la Camera di Pavia, l'accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova e tra le relative aziende speciali. Tale accorpamento è attualmente congelato, a seguito dell'accoglimento da parte del Consiglio di Stato del ricorso pavese in sede cautelare. Considerando che la prosecuzione del giudizio innanzi al TAR non avverrà prima dell'inizio del 2019 e che, comunque, non si ritiene plausibile la conclusione dell'eventuale accorpamento prima della fine dell'anno prossimo, la programmazione di breve periodo è da definire con riferimento temporale annuale e deve assumere caratteristiche peculiari, contestualmente garantendo adeguati livelli di fluidità e di flessibilità della gestione.

La Relazione in esame, pertanto, indica le attività e le progettualità che l'Azienda Speciale intende proseguire o sviluppare nel 2019 e che dovranno essere recepite nell'organizzazione dell'eventuale nuovo soggetto, tenuto conto degli aspetti tecnico-operativi e gestionali conseguenti all'accorpamento.

Il programma delle iniziative e delle progettualità di Paviaviluppo per l'anno 2019 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.

Gli obiettivi previsti per le singole attività tengono conto dello scenario economico provinciale descritto nella Relazione Previsionale Programmatica, rispetto al quale 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 sostegno dell'economia locale.

Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale

Attraverso l'Azienda Speciale, la Camera di Commercio di Pavia continuerà nel 2019 a giocare il proprio ruolo di primo piano nel favorire l'accesso e l'espansione delle imprese sui mercati esteri, attraverso servizi di assistenza, informazione e promozione.

Sarà adottato un approccio finalizzato a 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.

In particolare l'Azienda Speciale Paviaviluppo supporterà le aziende con interventi formativi di preparazione e follow up per incoming buyer esteri e con uno specifico servizio di checkup per l'internazionalizzazione con l'obiettivo di aiutare la singola impresa a ottimizzare il proprio portafoglio mercati, concentrando l'attenzione sui mercati in grado di riconoscere con un giusto premium price la qualità del prodotto, e di sviluppare le potenzialità di proiezione all'estero attraverso la messa a punto di un percorso di internazionalizzazione che dia all'azienda una prospettiva di rimanere sui mercati esteri prescelti in modo stabile e continuativo.

Anche per quest'anno Paviaviluppo avrà in capo l'organizzazione diretta di collettive nell'ambito di manifestazioni fieristiche a carattere internazionale. Negli anni l'Azienda Speciale è riuscita a migliorare sempre più le dinamiche organizzative riscuotendo successo di pubblico ed alto grado di soddisfazione nelle imprese aderenti. Si ripropone pertanto per il mese di aprile la partecipazione collettiva alla manifestazione **Vinitaly** (Verona, 7/10 aprile 2019) presso il Padiglione Vini di Lombardia con il coinvolgimento del Consorzio Tutela Vini Oltrepò Pavese e del Distretto del Vino di Qualità dell'Oltrepò Pavese.

Alla fine dell'anno Paviaviluppo coordinerà la partecipazione delle aziende alla consueta collettiva all'interno della la manifestazione **L'Artigiano in Fiera** presso Fieramilano Rho-Però, che costituisce un punto di riferimento indiscusso per il settore dell'artigianato nel panorama internazionale con i suoi 200mila visitatori e 3mila imprese espositrici provenienti da oltre 100 Paesi.

Anche la manifestazione **Autunno Pavese** punterà sul supporto ai processi di internazionalizzazione riproponendo e perfezionando l'organizzazione di una giornata dedicata agli operatori stranieri selezionati nell'ambito di settori di mercato compatibili con i produttori pavesi partecipanti.

Inoltre nel 2019 Paviaviluppo avrà il compito di realizzare alcuni **educational tour** destinati a far conoscere il nostro territorio a giornalisti specializzati dei settori del turismo e dell'enogastronomia. Nello specifico verranno organizzati tre distinti tour, dedicati rispettivamente a giornalisti provenienti dal Nord Europa, dal Giappone e dal Nord America, che toccheranno tappe strategiche della provincia di Pavia legate anche agli eventi inseriti nell'ambito del progetto "Bel Turismo".

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. Il 2018 ha visto comporsi una rete camerale a supporto del rinnovamento tecnologico nelle aziende di tutti i settori i cui nodi fondamentali sono i **PID (Punti di Impresa Digitale)** camerali.

L'esperienza maturata su progetti come "Eccellenze in Digitale", "Crescere in Digitale", "ICT Caffè" e altri ha consentito all'Azienda Speciale Paviaviluppo di attivare fin da subito all'interno dell'organizzazione camerale la funzione PID della Camera di Commercio di Pavia.

Nel 2019 proseguirà quindi l'azione di coinvolgimento delle imprese locali e l'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'adozione da parte dell'impresa di una propria strategia digitale non si esaurisce 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 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 e delle tecnologie 4.0.

Nello specifico le attività di progetto affidate all'Azienda Speciale nell'ambito del PID 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 assessment (selfie e zoom 4.0), 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.

Innovazione è 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. Si rinnoverà 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

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

Il 2019 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 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'Azienda gestirà ancora gran parte delle attività previste dalla linea progettuale "**I servizi di orientamento al lavoro e alle professioni**". Il progetto 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**.

Nello specifico il 2019 vedrà Paviaviluppo impegnata nelle seguenti attività:

- organizzazione di eventi e incontri finalizzati allo **sviluppo del network territoriale** formalmente costituito nel corso del 2018;
- 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, il Polo Tecnico Professionale per l'Istruzione/Formazione Tecnica Superiore, il Centro Servizi di Varzi.

Su questo versante proseguiranno per tutto il 2019 le attività 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 e 20 partner attivi nella co-progettazione e nell'organizzazione di iniziative di animazione locale funzionali ad incrementare l'attrattività del territorio. Paviasviluppo ha avviato le attività assegnate all'interno dell'azione "Open innovation Center", con l'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 2019 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.

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 sistematica offerta di corsi di **formazione aziendale**, attraverso la quale l'Azienda Speciale Paviaviluppo si è ritagliata un ruolo di primo piano nel sistema formativo provinciale, si realizzerà anche per il 2019 attraverso 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. In questo modo la Camera contribuisce fattivamente ad assicurare alle lavoratrici e 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 lungo l'intero arco della loro vita. L'Azienda utilizzerà anche tutti gli strumenti normativi per la presentazione di progetti aziendali ed interaziendali, progetti quadro, progetti corsuali e voucher.

I primi mesi del 2019 saranno inoltre dedicati ad una specifica formazione in tema di **europrogettazione** rivolta in via prioritaria alle imprese del territorio. Nel 2018 è stato realizzato un primo percorso formativo volto ad acquisire competenze necessarie per reperire i fondi europei destinati alle piccole e medie imprese attraverso informazioni sui programmi di finanziamento, le modalità di partecipazione e gestione dei progetti. Il percorso è stato

completato da due giornate a Bruxelles attraverso incontri tecnici con funzionari responsabili delle varie misure europee (Erasmus+. COSME, Horizon2020, ecc...) che ha visto la partecipazione di alcune realtà imprenditoriali pavese. Alla luce della positiva esperienza - apprezzata dai partecipanti - si ritiene di proseguire nell'attività di informazione e formazione, rivolta alle PMI locali, realizzando un laboratorio di europrogettazione sui principali fondi tematici europei. Un'opportunità per orientarsi nell'ampio panorama dei bandi della Comunità Europea e completare il percorso con una nuova missione formativa a Bruxelles focalizzata sul tema specifico della "Ricerca e dell'Innovazione".

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 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

Anche il 2019 vedrà l'Azienda impegnata sull'obiettivo strategico di promuovere in chiave di attrattività del territorio le tipicità produttive e le eccellenze locali.

Il contributo di Paviaviluppo si concretizzerà nella organizzazione diretta e nel coordinamento di **manifestazioni fieristiche ed iniziative 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.

Forte del successo riscosso con l'edizione 2018, Paviaviluppo realizzerà nuovamente la manifestazione **Autunno Pavese**, proseguendo sul modello di qualità su cui è stata impostata. Confermata la sede storica, rinnovata per ospitare quella che è diventata la vetrina più importante dei prodotti enoagroalimentari della provincia di Pavia. Produttori storici, ma anche tutte le novità che il panorama pavese offre, per offrire ai visitatori un'esperienza completa. Il format, che è risultato vincente ed apprezzato sia da parte dei visitatori che degli espositori sarà ulteriormente migliorato sulla base degli elementi che hanno riscontrato maggior successo. Pertanto, anche nel 2019 la manifestazione si articolerà in un'area espositiva, pensata per accogliere un centinaio di imprese locali del food&drink, una zona dedicata alle degustazioni di piatti tipici, uno spazio laboratori dove poter conoscere le tipicità presenti in fiera tramite degustazioni guidate, ed infine una zona dove organizzare dei momenti di business tra le aziende espositrici e buyer di settore.

Il territorio pavese, ricco di storia, cultura, bellezze artistiche ed eccellenze enogastronomiche sarà promosso in chiave turistica grazie al progetto **#BELTURISMO**. Promosso da Ascom, questo progetto si propone di sostenere e incrementare l'attrattività turistica migliorando i servizi legati all'accoglienza grazie alla promozione a più livelli: turistica, commerciale ed enogastronomica. Paviaviluppo sarà quindi chiamata ad organizzare 6 eventi in località strategiche dal punto di vista dell'offerta turistica: Pavia, Vigevano, Voghera, Stradella, Mortara, Varzi, che faranno da traino per la promozione dell'intera provincia.

Sul versante delle filiere più strettamente manifatturiere l'impegno della Camera sarà rivolto anche alla valorizzazione di eccellenze produttive meno conosciute ma assolutamente rappresentative di un sistema imprenditoriale molto articolato come quello della provincia di Pavia. L'esperienza *Mirabilia* con il suo concorso "Art in Art" ha messo in luce anche sul nostro territorio realtà produttive molto qualificate nell'ambito dell'artigianato artistico. Pertanto la Camera, attraverso l'Azienda Speciale, intende mettere a punto per il 2019, con la collaborazione delle locali Associazioni artigiane, un nuovo format di evento promozionale presso il Palazzo delle Esposizioni, dedicato alle produzioni di alto livello nell'ambito del settore dell'artigianato artistico e d'autore. Si tratta di un salone dell'artigianato artistico e d'autore organizzato secondo il format della mostra/mercato che coinvolga quelle imprese che progettano e realizzano manufatti e opere

di elevato valore estetico o ispirati a forme, modelli, decori, stili e tecniche tipici del patrimonio storico e culturale. L'evento potrà articolarsi su 4 giornate complessive, di cui 3 di apertura al pubblico e una dedicata alle scuole con momenti laboratoriali finalizzati all'orientamento.

A sostegno delle iniziative di promozione delle eccellenze del territorio proseguirà la costante ed efficace **attività di comunicazione** che Paviaviluppo in questi anni ha qualificato anche attraverso un rapporto più stretto con i media locali e nazionali e attraverso il potenziamento di strumenti di comunicazione digital quali i Social Media e la piattaforma CRM.

L'Azienda Speciale in sinergia con gli altri uffici camerali predisporrà una **strategia di comunicazione integrata**, coerente e coordinata con la mission camerale.

In particolare l'impegno di Paviaviluppo sarà indirizzato a

- qualificare l'utilizzo dei **Social Media** che consentono la diffusione di informazioni sull'Ente, la promozione di servizi e iniziative oltre la creazione di nuovi spazi di dialogo con gli utenti in modalità flessibile ed immediata;
- convertire i Database dei soggetti che già vengono raggiunti dalle comunicazioni della Camera e dell'Azienda Speciale all'interno della nuova piattaforma **CRM** ed elaborare i dati di imprese e stakeholder, imparando a comunicare con azioni di direct marketing conformemente alle disposizioni del nuovo Regolamento UE 679/2016 in materia di protezione dei dati;
- definire e realizzare Piani di comunicazione ad hoc per alcuni eventi e progetti promozionali corredati dalla predisposizione di prodotti grafici e multimediali di alta qualità
- proseguire con l'aggiornamento del **sito istituzionale** migliorandone la fruibilità e completezza;
- consolidare i rapporti con gli stakeholder e alimentare le reti di **relazioni con i media locali** e nazionali al fine di evidenziare e valorizzare l'identità dell'ente e del suo ruolo di supporto allo sviluppo economico territoriale.

ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA

Il preventivo economico per l'anno 2019 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 tenendo conto di quanto previsto all’interno della relazione previsionale e programmatica camerale, approvata dal Consiglio Camerale 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 2019, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 628.000 (- 10% rispetto al preventivo 2018), che risultano essere il 32% sul totale dei ricavi di gestione per l’esercizio 2019, contro il 45% del preventivo 2018.

La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 1.328.000, è coperta dal contributo della Camera di Commercio così composto: € 944.000 contributo in conto esercizio ed € 384.000 contributo per progetti finalizzati derivanti soprattutto dalle progettualità da realizzare utilizzando la maggiorazione del 20% del diritto annuale, del progetto Belturismo (det. del Segretario Generale n. 99 del 30/10/2018) e di un progetto sull’europrogettazione (det. del Segretario Generale n. 107 del 3.12.2018).

Il contributo totale della Camera di Commercio, considerando solo la parte di contributo in conto esercizio risulta in aumento rispetto alle previsioni 2018 (22,77%).

Il grado di “autofinanziamento” dell’Azienda è previsto pari al 143%, contro il 166% del preventivo 2018, 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 € 1.956.000 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per complessivi € 1.328.000, da:

Proventi da servizi pari a € 562.000 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. In diminuzione rispetto al preventivo 2018 (-7,7%).

Contributi regionali o da altri Enti pubblici pari a € 5.000 che corrispondono ai contributi regionali per progetti di Formazione Superiore.

Altri contributi per € 60.000 rappresentati da contributi per € 10.000 previsti dal sistema camerale per progetti di formazione e orientamento all’autoimprenditorialità , dal contributo di € 20.000 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 altri soggetti per la realizzazione della 67^a edizione di Autunno Pavese Doc.

COSTI

I costi totali, pari a € 1.956.000 risultano in aumento rispetto alla previsione 2018 (+25,47%) soprattutto a seguito dell’incremento dei costi istituzionali e in particolare delle attività promozionali tra le quali sono previste dei nuove iniziative.

Per i **costi di struttura** (€ 440.000) si prevede un aumento complessivo dell’4,76% rispetto al 2018 (€ 420.000):

- *Organi istituzionali*: ammontano a € 9.500, come già previsto per l’esercizio 2018
- *Personale*: pari a € 371.200, in aumento rispetto alle previsioni per il 2018 a seguito soprattutto degli incrementi dovuti agli scatti di anzianità spettanti a tre dipendenti.

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 € 54.300, si riducono del 10,98% 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 complessivamente a € 1.516.000, 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 2018 (+ 33,11%) è direttamente riconducibile all'aumento dei volumi di attività previsti.

Pavia, 4 dicembre 2018

Il Presidente del C.d.A.

Franco Bosi