

**BILANCIO DI PREVISIONE PER
L'ESERCIZIO 2015**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

Pavia, 13 novembre 2014

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO

RELAZIONE ILLUSTRATIVA AL PREVENTIVO ECONOMICO PER L'ANNO 2015

Organismo camerale di diretta emanazione della Camera di Commercio di Pavia, Paviaviluppo è l'Azienda Speciale dedicata ai servizi precompetitivi a supporto delle imprese locali, alle iniziative di promozione del territorio e alle attività di affiancamento per aspiranti imprenditori.

Potendo contare su un coordinamento agile e un forte spirito innovativo, in un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con l'ente camerale, l'Azienda realizza le seguenti attività istituzionali:

- assistenza e supporto alla creazione d'impresa
- promozione delle eccellenze produttive in Italia e all'estero
- internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese
- innovazione, trasferimento tecnologico e sviluppo sostenibile
- formazione imprenditoriale e professionale

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

L'Azienda quindi concorre in maniera determinante agli obiettivi camerali di **sostegno alla competitività del sistema imprenditoriale e all'attrattività territoriale** (Obiettivi 1 e 2 della Relazione Previsionale Programmatica 2015).

L'ottimizzazione delle risorse disponibili, il mantenimento di un **elevato standard qualitativo dei servizi** offerti e lo sviluppo di un approccio fortemente orientato al **contatto diretto con la singola impresa** al fine di interpretarne al meglio i fabbisogni, rappresentano le linee di indirizzo in base alle quali nel 2015 l'Azienda Speciale è chiamata ad operare per rispondere in modo mirato 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 e del supporto allo sviluppo delle imprese pavesi.

La Camera infatti in linea con quanto previsto dalla legge di riforma delle Camere di Commercio e dal DPR n. 254/2005, 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.**

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 i servizi offerti con risorse provenienti dal mercato. Per il 2015 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 consentono 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 (Obiettivi 6 e 7 della relazione Previsionale Programmatica 2015).

Il programma delle iniziative e delle progettualità di Paviaviluppo per l'anno 2015 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 di un contesto economico di indubbia stagnazione.

Gli ultimi dati Istat sull'occupazione in Italia offrono ancora una volta un quadro davvero preoccupante con oltre 3 milioni di senza lavoro. Il tasso di disoccupazione nazionale raggiunge quota 12,3% contro un dato Eurozona del 11,5%; la disoccupazione giovanile è al 44,2%: tra gli under 25 sono in cerca di occupazione senza successo 710mila ragazzi, il top dall'inizio delle serie storiche del 1977.

A livello provinciale le aspettative occupazionali nel breve periodo espresse dalle imprese rimangono negative in tutti i settori. Anche i dati Excelsior sulle previsioni occupazionali per tutto il 2014 evidenziano la cautela degli imprenditori con una riduzione prevista dell'occupazione dipendente dell'1,6%, tra le più elevate a livello regionale. Piccoli segnali positivi sono forniti dall'anagrafe camerale delle imprese che evidenziano per la prima parte dell'anno un saldo positivo tra iscrizioni e cessazioni in provincia di Pavia.

In uno scenario di tale portata l'Azienda svilupperà il proprio programma di attività secondo questi filoni, in costante sinergia con la struttura camerale:

- Supporto ai processi di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese e promozione delle eccellenze locali anche in chiave di attrattività turistica
- Sostegno alla nuova impresa e all'occupazione attraverso la crescita delle competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano

- Rilevazione qualitativa dei fabbisogni di servizio e delle potenzialità di crescita delle imprese locali
- Orientamento alle imprese relativamente a servizi specialistici e accesso alle opportunità di crescita
- Supporto all'innovazione organizzativa di impresa con particolare attenzione alle aggregazioni e all'utilizzo delle più avanzate tecnologie digitali;

Nel perseguimento della prospettiva di rafforzare e accelerare il processo di **internazionalizzazione** del sistema imprenditoriale pavese, l'Azienda sarà chiamata a supportare con servizi ad hoc le imprese che possiedono le potenzialità per operare con l'estero ma che hanno bisogno di affiancamento 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/accompagnamento** che potranno sfociare in **"incontri d'affari" settoriali in Italia e all'estero.**

L'Azienda, sulla scia di una sperimentazione già avviata, realizzerà alcune specifiche **rilevazioni** presso le imprese pavese con l'obiettivo di **far emergere bisogni qualificati in tema di innovazione organizzativa, digitalizzazione e internazionalizzazione**, anche attraverso **interventi "door to door"**. Tale attività, oltre ad arricchire la funzione camerale di osservatorio sul sistema economico provinciale, consente a Paviaviluppo di erogare servizi 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 e dell'aggregazione.

Rimane come punto fermo la necessità di raccordo fra gli Enti e le Istituzioni presenti sul territorio con Paviaviluppo inserito in un contesto di dialogo e di **stretta collaborazione con i vari attori che operano nell'ambito della promozione internazionale.**

Più in generale questo approccio è 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.

La prospettiva del sostegno alla nuova impresa e dell'occupazione, crescita delle competenze imprenditoriali e sviluppo del capitale umano passerà sempre attraverso iniziative di **informazione, formazione e aggiornamento imprenditoriale, formazione superiore e servizi di orientamento e assistenza all'autoimprenditorialità.**

In questo ambito le attività dell'Azienda si declineranno in un'offerta diversificata e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema fortemente intrecciato 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 e tutti gli enti appartenenti al sistema di istruzione e formazione della provincia, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

All'attività informativa dedicata agli **aspiranti imprenditori** si affiancherà ancora l'erogazione di servizi di secondo livello tra cui l'organizzazione di momenti formativi e interventi di coaching e assistenza personalizzata. Proseguirà inoltre, in collaborazione con gli Istituti Scolastici della provincia, l'attività finalizzata a stimolare nei giovani la propensione al lavoro autonomo attraverso momenti di alternanza scuola-lavoro.

Per quanto riguarda lo **sviluppo del capitale umano** l'Azienda, ente certificato 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.

Verranno attivati percorsi volti ad assicurare alle lavoratrici e ai lavoratori opportunità di qualificazione e sviluppo professionale al fine di accrescerne la stabilità occupazionale e l'adattabilità ai cambiamenti tecnologici/organizzativi e di sostenere la competitività delle Piccole e Medie Imprese, e per garantire ai cittadini opportunità di formazione lungo l'intero arco della loro vita. 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.

Inoltre Paviaviluppo ricercherà ogni occasione per partecipare insieme ad altri enti di formazione e a partner istituzionali del territorio a progetti sul versante della **formazione per giovani** diplomati disoccupati, ambito nel quale l'Azienda vanta una consolidata esperienza e il più vasto apprezzamento da parte dei beneficiari di tali interventi.

L'Azienda inoltre persegue l'obiettivo primario di promuovere le tipicità produttive locali, tradizionale compito della Camera di Commercio di Pavia, e particolarmente strategico nell'attuale momento che rende critico il mantenimento di competitività sui mercati interno ed estero.

Il contributo di Paviaviluppo all'obiettivo di incrementare il tasso di attrattività durante e dopo Expo 2015 si concretizzerà nella **organizzazione diretta e nel coordinamento di manifestazioni fieristiche ed eventi promozionali** 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.

Il programma promozionale di Paviaviluppo sarà fortemente connesso con l'Esposizione Universale che si terrà a Milano da maggio a ottobre 2015. In particolare il tema di Expo "Nutrire il Pianeta. Energia per la Vita" rappresenta un'occasione irripetibile per promuovere il patrimonio agroalimentare pavese, anche attraverso azioni di sensibilizzazione rivolte all'opinione pubblica su **principi nutrizionali e comportamenti alimentari** nonché attraverso la **realizzazione di materiale promozionale** che coniughi all'interno di percorsi guidati le eccellenze del territorio con gli aspetti culturali, geografici e storici della nostra provincia.

In relazione all'appuntamento universale l'Azienda sarà di supporto alla Camera per avviare azioni propedeutiche alla realizzazione di strumenti adatti ad agevolare l'accesso del pubblico internazionale di Expo ai servizi offerti dal sistema pavese, e per valorizzare i **"prodotti" di valenza turistica** già proposti alla Società Explora per la definizione dei pacchetti di offerta territoriale che la società stessa sta promuovendo in un apposito catalogo.

Parallelamente Paviaviluppo sarà impegnata in iniziative sperimentali e progetti speciali di **animazione economica locale** e di promozione e sviluppo del sistema socio-economico provinciale e delle singole realtà distrettuali anche in chiave di **marketing insediativo**.

Le risorse messe a disposizione dalla Camera saranno utilizzate da Paviaviluppo come volano per moltiplicare, anche attraverso **l'attrazione di risorse economiche esterne**, gli interventi promozionali e i rapporti con le imprese, restituendo al territorio ulteriore valore aggiunto. In questa ottica si colloca la specifica attività finalizzata a sperimentare le competenze acquisite negli anni scorsi per accedere a bandi europei.

L'Azienda, in coerenza con l'obiettivo tendenziale indicato dall'art. 65 del Regolamento di contabilità, svilupperà il proprio programma annuale perseguendo l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, un **crescente grado di autonomia strutturale** (rapporto tra ricavi propri e costi di struttura).

Paviaviluppo opererà in una logica di sostanziale contenimento dei costi - soprattutto nell'ambito degli eventi promozionali - e di progressivo incremento dei livelli di ricavi propri registrati negli ultimi anni, sviluppando **servizi "one to one"** che prevedano una quota di adesione a copertura dei costi vivi e utilizzando tutte le fonti di finanziamento disponibili sul piano regionale, nazionale e comunitario

Nel rispetto delle regole di **contenimento delle spese di funzionamento** Paviaviluppo supporterà l'azione strategica camerale conferendole flessibilità ed efficacia, in un contesto di rigore

economico-finanziario in cui **l'ottimizzazione delle forme organizzative** è anche un mezzo per incrementare il tasso di ritorno alle imprese delle risorse gestite dalla Camera di Commercio.

Sul piano dell'organizzazione interna, l'Azienda continuerà a implementare politiche di formazione del personale tese a **garantire lo sviluppo professionale e motivazionale** di tutte le risorse umane che costituiscono l'organico di Paviaviluppo. In particolare il piano annuale di formazione e aggiornamento punterà a far crescere i livelli qualitativi dei servizi offerti e le competenze per sviluppare efficaci azioni di comunicazione, marketing e presentazione di tali servizi a tutte le aziende del territorio pavese, attraverso l'acquisizione di appropriate metodologie per l'analisi dei fabbisogni. Nel contempo verranno introdotti, condivisi e formalizzati, coerentemente a quanto accade per il personale camerale, **obiettivi misurabili e risultati attesi** a livello individuale, sempre al fine di ottimizzare le performance dell'Azienda e incentivare la produttività del personale e il senso di appartenenza all'Ente camerale.

A queste considerazioni riassuntive fa seguito una breve analisi delle singole iniziative in programma.

PROMOZIONE DEL TERRITORIO

EVENTI PROMOZIONALI ITALIA

L'appuntamento di **Expo 2015**, ormai alle porte, costituirà il tema di tutte le iniziative promozionali, volte ad incrementare l'attrattività del territorio pavese, che verranno condotte nel corso dell'anno. Ogni azione intrapresa sarà finalizzata alla valorizzazione del territorio e dei suoi diversi fattori di competitività, con l'obiettivo di migliorarne la **capacità di attrazione** per indurre i visitatori dell'Esposizione Universale a scoprire il patrimonio ambientale-culturale e le eccellenze produttive di cui è ricca la provincia di Pavia.

Si punterà conseguentemente a favorire le opportunità di business per gli operatori dell'accoglienza e per tutte le attività commerciali e produttive, in particolare nel campo agroalimentare così legato ai temi di Expo, qualificando alcune iniziative chiave tra le attività promozionali realizzate negli ultimi anni da Paviaviluppo.

Sfruttando il collaudato brand "**Autunno Pavese DOC**" sarà possibile integrare il tradizionale evento quanto più possibile con il calendario di iniziative di Expo 2015, valutando costantemente **nuovi format** di svolgimento della manifestazione, che ne rafforzino il legame con tutto il territorio provinciale, volti a valorizzare la migliore conoscenza della tradizione enogastronomica locale nonché finalizzati a sviluppare quanto più possibile le opportunità commerciali delle aziende dei settori coinvolti.

In corso d'anno saranno progettati **altri eventi promozionali** sul territorio provinciale, che sostengano il legame tra valorizzazione del territorio in chiave turistica e promozione dei prodotti tipici, sul modello dell'evento "Caccia ai Tesori", che ha già concluso un ciclo positivo di tre annualità consecutive, o altre iniziative sempre rivolte a far conoscere al mondo di visitatori Expo il territorio e le sue eccellenze a 360°.

Sulla scia delle positive esperienze passate, l'Azienda valuterà in corso d'anno l'opportunità di partecipare anche a **manifestazioni fieristiche di riconosciuta valenza regionale e nazionale**, dove poter allestire sia spazi istituzionali volti alla promozione diretta del territorio che **collettive**, grazie al coinvolgimento delle realtà consortili o associative e delle imprese stesse, che potranno così beneficiare del supporto logistico-organizzativo fornito da Paviaviluppo.

Infine nell'ambito degli eventi realizzati da altri enti organizzatori presso il Palazzo Esposizioni, l'Azienda 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 2015 vengano realizzati almeno tre eventi, tra i quali PaviArt, Casa Dolce Casa e Gli Sposi e la Casa, tutti curati da Dea Servizi, oltre ad eventuali richieste che perverranno in seguito.

EVENTI PROMOZIONALI A CARATTERE INTERNAZIONALE

Partendo da specifici approfondimenti settoriali sulle opportunità di business offerte dai mercati internazionali, si prevede di realizzare missioni ed incoming in relazione ai mercati emersi nella fase di analisi, con la collaborazione dei principali attori che si occupano di internazionalizzazione - come ICE, Camere di Commercio Italiane all'Estero ed enti territoriali. Queste iniziative saranno sempre affiancate da attività di accompagnamento e coaching nei confronti delle aziende cosiddette "matricola" che non hanno ancora ben definito una strategia di esplorazione di nuovi mercati.

Il rafforzamento dei processi di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese sarà l'obiettivo da perseguire attraverso proposte specifiche per la **partecipazioni a manifestazioni di rilievo internazionale in Italia** oltre a missioni e incoming imprenditoriali, qualificando lo strumento degli **incontri d'affari** come leva per esplorare le opportunità di scambio commerciale con nuovi partner.

Tra i canali privilegiati per la promozione ed internazionalizzazione del comparto vitivinicolo pavese resta l'adesione al Salone Internazionale del Vino e dei Distillati "**Vinitaly**". La partecipazione alla manifestazione prevedrà la consueta realizzazione all'interno del padiglione Vini di Lombardia di una collettiva Oltrepò Pavese - possibile grazie al contributo economico di Regione Lombardia e sistema camerale lombardo - con stand ad hoc per le circa 40 aziende che ad oggi hanno già manifestato l'interesse a partecipare all'edizione 2015, oltre ad uno spazio istituzionale.

Un'altra importante occasione di promozione del territorio in ambito internazionale potrà essere la partecipazione, sempre attraverso una collettiva di aziende (che non abbiano beneficiato della partecipazione gratuita all'iniziativa grazie al Bando di Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia) alla manifestazione "**Tuttofood 2015**", fiera dell'alimentare per eccellenza ed evento di apertura di Expo 2015.

PROMOZIONE DEL TERRITORIO IN OCCASIONE DI EXPO

L'appuntamento della Esposizione Universale Expo 2015, che è ormai alle porte, costituirà uno degli elementi di impegno dell'Azienda. Si tratta infatti di una occasione unica che la provincia di Pavia non dovrà perdere per far conoscere al mondo le proprie eccellenze produttive, in particolare quelle agroalimentari, e per indurre i visitatori a scoprire il patrimonio ambientale e culturale di pregio di cui è dotata, creando così significative opportunità di business per gli operatori dell'accoglienza.

Nel corso degli ultimi due anni l'Azienda infatti ha contribuito a porre le basi per una significativa presenza del territorio nell'ambito dell'esposizione e per una sua qualificato ruolo nel panorama

dell'offerta turistica lombarda, attraverso azioni formative e di certificazione della qualità dell'ospitalità e attraverso la definizione dei club di prodotto promossi dalla società explora.

Nel 2015 l'Azienda sarà ancora di supporto alla Camera per la realizzazione di strumenti adatti ad agevolare il pubblico internazionale di Expo nella scoperta di Pavia e il suo territorio, valorizzando i **“prodotti” di valenza turistica** già proposti alla Società Explora per la definizione dei pacchetti di offerta territoriale che la società stessa sta promuovendo in un apposito catalogo, nonché nella predisposizione dello spazio espositivo di cui il sistema camerale dispone all'interno di Padiglione Italia. Paviaviluppo potrà gestire la progettazione dello spazio espositivo e gli allestimenti, predisporre il materiale promozionale e multimediale necessario, organizzare e animare incontri BtoB, garantendo nell'ambito dell'Esposizione una adeguata rappresentazione del territorio pavese. Infine l'Azienda proseguirà con azioni di sensibilizzazione rivolte all'opinione pubblica su **principi nutrizionali e comportamenti alimentari** nonché attraverso la **realizzazione di materiale promozionale** che coniughi all'interno di percorsi guidati le eccellenze del territorio con gli aspetti culturali, geografici e storici della nostra provincia.

Una corretta politica di attrattività territoriale non può inoltre esimersi dal prendere in considerazione le azioni di marketing dirette a **stimolare nuovi insediamenti produttivi sul territorio**, in particolare puntando su fattori innegabili di attrattività quali la presenza di un prestigioso Polo Universitario e l'alta densità di centri di ricerca oltre alla presenza di numerose aree dismesse con destinazione produttiva. Su questo fronte Paviaviluppo continuerà a garantire il proprio contributo alla rete del progetto Invest in Lombardy coordinato da Promos, che intercetta i potenziali investitori esteri ed offre loro assistenza professionale per valutare l'interesse e la fattibilità dell'insediamento.

AREA PROMOZIONE DEL TERRITORIO			
RISORSE ECONOMICHE	TOTALE RICAVI	€	927.278
	- di cui proventi da servizi	€	497.500
	- di cui contributi Regionali o da altri enti pubblici	€	2.500
	- di cui contributo della C.C.I.A.A. a copertura costi istituzionali	€	193.000
	- di cui contributo della C.C.I.A.A. a copertura costi di struttura	€	234.278
	TOTALE COSTI	€	917.278
	- di cui costi di struttura (personale compreso)	€	234.278
	- di cui costi progetto/iniziativa (costi istituzionali)	€	683.000

FORMAZIONE E AFFIANCAMENTO

FORMAZIONE

L'attività formativa dell'azienda proseguirà nel corso del 2015 proponendo percorsi di formazione e aggiornamento professionale su specifiche tematiche aziendali **rivolte a manager, titolari e loro collaboratori**.

La **formazione a catalogo** – di durata variabile tra le 4 e le 16 ore e con una quota individuale di partecipazione- è rivolta alle aziende ed è progettata e realizzata secondo formule snelle e flessibili, in modo da essere percepita dalle imprese come immediatamente utilizzabile nel quotidiano.

Riguarda diverse aree aziendali, ciascuna delle quali può a sua volta dettagliarsi in seminari e interventi base, oppure in approfondimenti per argomenti di maggiore attualità o rilievo. Anche per il 2015 le ipotesi progettuali si basano su tematiche trasversali a qualsiasi settore economico: Marketing, Acquisti e Vendite, Amministrazione, Contabilità e Finanza, Produzione e Logistica, Comunicazione, Management, Gestione risorse umane, Qualità, Internazionalizzazione e una specifica area dedicata agli strumenti digitali al servizio delle PMI. Nella programmazione del calendario sarà lasciato un adeguato margine di flessibilità per dare spazio a quelle iniziative d'interesse emergente o specifico che potranno essere oggetto di particolari richieste dei comparti produttivi locali.

Paviasviluppo intende inoltre progettare e proporre alle aziende del territorio iniziative formative studiate sulla base di specifiche esigenze – di conoscenza, di approfondimento, di aggiornamento – collegate a filiere produttive e/o di servizi. Tra i settori che potrebbero essere interessati si segnalano agroalimentare, calzaturiero, orafa, meccanico e tessile per i quali le proposte formative verranno abbinate ad un percorso mirato di sviluppo dell'impresa anche in relazione ad altri interventi dell'Azienda Speciale in tema di internazionalizzazione, innovazione tecnologica ed organizzativa, reti di impresa ed etica di impresa.

L'Azienda inoltre svilupperà una campagna di comunicazione ad hoc finalizzata a rilanciare il servizio di progettazione ed erogazione di **corsi studiati su richiesta** di una singola organizzazione (azienda, associazione di categoria, amministrazione pubblica o altro), che abbia la necessità di formare un certo numero di persone su tematiche specifiche o di settore.

Contando sulla **certificazione di qualità ISO 9001** e l'**accreditamento regionale** Paviasviluppo potrà concorrere a tutti i bandi emanati da Regione Lombardia o ad altri fondi per il finanziamento di interventi formativi: nel corso del 2015 sarà costante il monitoraggio delle misure disponibili (fondi provinciali, regionali, fondi interprofessionali ecc.) e l'Azienda metterà in campo le proprie capacità progettuali nell'ambito della formazione aziendale e superiore, cercando ove possibile anche collaborazioni con partner istituzionali del territorio ed altri enti di formazione.

In particolare sul versante della **formazione post-diploma**, Paviaviluppo collaborerà anche nel 2015 alla realizzazione del Corso di formazione “Tecnico Esperto nella creazione e realizzazione di menu per la valorizzazione delle tipicità enogastronomiche e nella salvaguardia di processi artigianali che coniugano tradizione, sostenibilità e biodiversità” nell’ambito delle attività del **Polo Tecnico Professionale** “Polo pavese della ristorazione e delle tipicità agroalimentari”

Proseguirà infine l’attività tradizionale di erogazione dei **corsi di abilitazione** a specifiche professioni:

- Corsi per agenti e rappresentanti di commercio (130 ore)
- Corsi per agenti d'affari in mediazione – settore immobiliare (220 ore)
- Corsi abilitanti per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande e per la vendita di generi alimentari (130 ore)

SERVIZI PRECOMPETITIVI ALLE IMPRESE

Implementando un’attività già sperimentata negli ultimi anni, Paviaviluppo erogherà nel 2015 servizi precompetitivi per le imprese locali di accompagnamento verso **l’innovazione organizzativa e la digitalizzazione** mediante la messa in campo di **azioni su misura** realizzate attraverso un contatto diretto e un dialogo continuo con le imprese. Interventi di **audit** e di **coaching** aiuteranno gli imprenditori 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.

Innovazione per le micro, piccole e medie imprese pavese 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 in questo ambito l’impegno del **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.

Sul versante dei servizi per l’**internazionalizzazione** il ruolo di supporto dell’Azienda Speciale si articolerà ancora su un piano settoriale e di filiere con **approfondimenti volti a individuare i mercati con maggiore potenzialità** e sul piano della singola impresa con interventi di **check up personalizzati** per fornire un metodo per valutare e ottimizzare le performance sui mercati esteri. Obiettivo principale in questo ambito sarà quello di individuare le **imprese cosiddette “matricola”**, sensibilizzando e accompagnando quelle realtà che possiedono le potenzialità per operare con

l'estero ma che hanno bisogno di affiancamento per dare alle loro politiche aziendali un'impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati.

SERVIZI DI AFFIANCAMENTO PER ANIMAZIONE LOCALE

Paviasviluppo è riconosciuta quale partner istituzionale di rilievo per **progetti di animazione economica locale** che fanno leva su specifici programmi di intervento regionali e che coinvolgono soggetti pubblici, associazioni e imprese. E' il caso delle esperienze distrettuali riconosciute da Regione Lombardia come i **Distretti del Commercio** e i **Distretti Agricoli**, realtà in continua evoluzione che oggi vengono stimolate ad agire in una logica di integrazione intersettoriale. Considerata l'importante funzione di aggregazione e la proficua concretezza delle azioni messe in atto da queste realtà – che lavorano in condizioni di strettissima prossimità con le imprese – la Camera attraverso Paviasviluppo non farà mancare la propria collaborazione, con servizi di formazione e di accompagnamento agli operatori e con altre forme di supporto alla realizzazione delle rispettive progettualità.

In particolare Paviasviluppo interverrà nell'ambito del **Progetto Pavia in Rete, Un sistema culturale per la città** (Capofila Comune di Pavia) finalizzato ad aumentare la presenza di turisti sul territorio e di valorizzare presso i cittadini le risorse culturali presenti migliorandone le opportunità di fruizione. Nello specifico si prevedono in capo a Paviasviluppo azioni rivolte all'ospitalità diffusa e alla valorizzazione degli esercizi commerciali e i prodotti locali.

La finalità è quella di condividere interventi di valorizzazione del patrimonio locale nelle sue più diverse sfaccettature (culturale, ambientale, monumentale, produttivo) come fattore di attrattività.

AREA FOMAZIONE & ASSISTENZA			
RISORSE ECONOMICHE	TOTALE RICAVI	€	305.132
	- di cui proventi da servizi	€	76.000
	- di cui contributi Regionali o da altri enti pubblici	€	20.000
	- di cui altri contributi (Organismi del sistema camerale, Fondazioni, ecc.)	€	15.000
	- di cui contributo della C.C.I.A.A. a copertura costi istituzionali	€	72.000
	- di cui contributo della C.C.I.A.A. a copertura costi di struttura	€	122.132
	TOTALE COSTI	€	299.132
	- di cui costi di struttura (personale compreso)	€	122.132
	- di cui costi progetto/iniziativa (costi istituzionali)	€	177.000

INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO

SERVIZIO DI INFORMAZIONE E AFFIANCAMENTO PER ASPIRANTI IMPRENDITORI

Proseguirà nel 2015 l'attività dello **sportello Punto Nuova Impresa** (PNI) che da circa 20 anni offre un servizio di orientamento al mettersi in proprio per aspiranti imprenditori. Oltre alla consueta attività di sportello, che conta ogni anno circa 750 contatti, continueranno le iniziative gratuite formative e di orientamento a catalogo semestrale per coloro che vogliono intraprendere un'attività imprenditoriale, previste oltre che nella sede di Pavia, in altre sedi dislocate sul territorio (Voghera; Vigevano; Varzi e Torrevecchia Pia) per permettere la partecipazione di un maggior numero di aspiranti imprenditori. I seminari e i corsi di orientamento rivolti agli aspiranti imprenditori avranno indicativamente una durata variabile tra le 7 e le 35 ore e riguarderanno aree tematiche diverse tra cui la redazione del business plan, la pianificazione delle attività di marketing, l'e-commerce, la comunicazione, la gestione aziendale.

Si confermeranno inoltre le attività di **assistenza per la redazione del Business Plan e coaching** post-formazione che rappresentano un livello personalizzato di servizio che consente all'aspirante imprenditore di definire il "progetto esecutivo" della propria idea imprenditoriale.

Come di consueto Paviaviluppo ricercherà tutte le misure utili al cofinanziamento di progetti integrati a supporto dell'autoimprenditorialità che si renderanno disponibili in ambito camerale (Fondo di Perequazione), regionale, nazionale e comunitario.

SERVIZIO DI ASCOLTO E ORIENTAMENTO PER LE IMPRESE

Sulla scia del riscontro positivo registrato negli ultimi anni, si intensificheranno le attività del **servizio ImpresAttiva** di ascolto e orientamento per le imprese.

Il servizio assiste ed accompagna le imprese della provincia di Pavia nell'individuare soluzioni "su misura" per la competitività e la crescita. ImpresAttiva continuerà ad offrire sia informazioni a 360° gradi sui servizi di assistenza offerti dal sistema camerale e sulle opportunità di finanziamento esistenti, sia **indicazioni elaborate e rispondenti alle specifiche esigenze dell'imprenditore, utili ad orientarlo verso i percorsi di crescita più appropriati.**

Nel 2015 l'Azienda intende sviluppare ulteriori azioni promozionali per la **maggior diffusione e conoscenza del servizio** anche attraverso iniziative informative e formative sulle opportunità offerte nell'ambito della nuova programmazione comunitaria oltre che dai bandi regionali e nazionali.

INTERVENTI NELLE SCUOLE E ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Proseguiranno anche nel 2015 i collaudati **incontri di orientamento al lavoro autonomo e dipendente e di preparazione/riflessione all'alternanza scuola-lavoro** in tutte le scuole superiori statali della provincia di Pavia con l'obiettivo di ridurre il gap esistente tra mondo della scuola e impresa. Alcuni incontri saranno inoltre finalizzati alla promozione dell'apprendistato e dell'artigianato con particolare riguardo al **recupero di mestieri tradizionali**.

Si conferma inoltre l'impegno di Paviaviluppo – anche attraverso opportuni bandi di cofinanziamento che si renderanno disponibili in corso d'anno - nella gestione di iniziative tese a offrire a studenti e neolaureati opportunamente selezionati la possibilità di **sperimentare stage, progetti di alternanza in Italia e all'estero e visite aziendali** (es. Job Day) con la possibilità di conoscere da vicino una realtà lavorativa anche in ambito internazionale, di capirne le richieste e di eventualmente adeguare la propria preparazione.

AREA INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO		
RISORSE ECONOMICHE	TOTALE RICAVI	€ 167.976
	- di cui proventi da servizi	€ -
	- di cui altri contributi (Organismi del sistema camerale, Fondazioni, ecc.)	€ 30.000
	- di cui contributo della C.C.I.A.A. a copertura costi istituzionali	€ 60.000
	- di cui contributo della C.C.I.A.A. a copertura costi di struttura	€ 77.976
	TOTALE COSTI	€ 167.976
	- di cui costi di struttura (personale compreso)	€ 77.976
	- di cui costi progetto/iniziativa (costi istituzionali)	€ 90.000

SERVIZI INTERNI DI AMMINISTRAZIONE

Nel corso dell'esercizio 2015, l'ufficio amministrazione oltre ai compiti attinenti la puntuale e corretta attività amministrativo-contabile, sarà impegnato in stretta collaborazione con i responsabili delle singole aree in un attento controllo di gestione, assicurando che le risorse economiche a disposizione dell'azienda siano impiegate in modo efficace ed efficiente coerentemente agli obiettivi prestabiliti. A tale scopo sarà cura dell'amministrazione verificare le opportunità e i vantaggi offerti da MEPA (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione) ed effettuare quindi gli acquisti su tale piattaforma.

Oltre ad un'attenta analisi dei contratti in essere, l'ufficio amministrazione avrà il compito di recepire ed interpretare le nuove normative che possano impattare sull'operatività dell'Azienda Speciale.

AREA INTERNA (AMMINISTRAZIONE E SEGRETERIA)			
RISORSE ECONOMICHE	TOTALE RICAVI	€	90.414
	- di cui proventi da servizi	€	-
	- altri proventi o rimborsi	€	1.600
	- di cui contributo della C.C.I.A.A. a copertura costi di struttura	€	88.814
	TOTALE COSTI	€	106.414
	- di cui costi di struttura (personale compreso)	€	106.414
	- di cui costi progetto/iniziativa (costi istituzionali)	€	-

ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA

Il preventivo economico per l'anno 2015 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 si è inoltre tenuto conto:

- Dell'art. 28 D.L.90/14 che prevede una riduzione del diritto annuale che le imprese corrispondono alle CCIAA del 35% per l'anno 2015;
- Nel redigere il documento previsionale per l'esercizio 2015, 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 2015 sono determinati in complessivi € **1.490.800** e sono così ripartiti:

a) **spese per progetti ed iniziative**, pari ad € **950.000**, sono così dettagliate:

DESCRIZIONE	PRE-CONSUNTIVO 2014	PREVISIONI 2015	VARIAZIONI %
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	820.000	683.000	- 16,70
FORMAZIONE E ASSISTENZA	175.500	177.000	0,80
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	94.000	90.000	- 4,20
Totale	1.089.500	950.000	- 12,80

b) **costi di struttura**, per un importo pari a € **540.800**, nel dettaglio:

DESCRIZIONE	PRE - CONSUNTIVO 2014	PREVENTIVO 2015	VARIAZIONI %
PERSONALE			
Retribuzioni ordinarie	300.000	300.000	-
Indennità di anzianità	27.000	27.000	-
Oneri previdenziali e assistenziali	88.200	88.200	-
Buoni pasto	11.000	11.000	-
	426.200	426.200	-
CONSUMI INTERMEDI			
Oneri telefonici	3.000	-	- 100,00
Manutenzione ordinaria	1.000	1.000	-

Consulenti ed esperti	8.000	8.000	-
Oneri legali	4.000	3.000	- 25,00
Oneri postali	6.000	6.000	-
Spese per acquisti beni di consumo per uffici	8.000	4.500	- 43,70
Formazione del personale	10.000	7.000	- 30,00
Servizi per trasferte	400	400	-
Canoni di noleggio	4.300	2.400	- 44,10
Cancelleria e stampati	3.300	3.300	-
Collaborazioni		-	-
Certificazione	2.000	2.000	-
Automazione dei servizi	8.500	5.000	- 41,10
	58.500	42.600	- 27,10
IMPOSTE E TASSE			
Irap	18.000	18.000	-
Ires	20.000	20.000	-
Altre imposte e tasse	1.000	1.000	-
IVA indetraibile	12.000	12.000	-
Inail allievi	1.500	1.500	-
	52.500	52.500	-
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	8.200	8.200	-
ALTRE SPESE			
Perdite su crediti, differenza cambi, arrotondamenti passivi, oneri bancari	800	800	-
Totale costi di struttura	556.700	540.800	- 2,80

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

- il costo del personale (€ 426.200) rappresenta il 28,5 % del totale dei costi ed il 78,80 % dei costi di struttura. Il contingente numerico di Paviaviluppo, 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;
- in coerenza con le scelte di revisione dei costi già intraprese in fase di previsione per l'esercizio 2014, si è provveduto al contenimento (- 27,10 % sul pre-consuntivo 2014) dei "consumi intermedi";

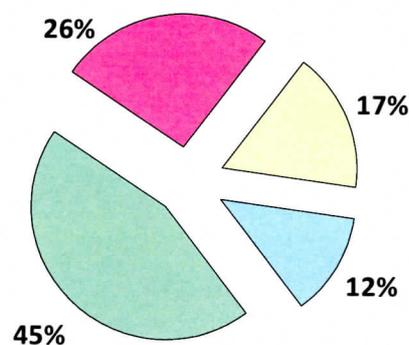
- la voce Imposte e tasse elenca: Irap, Ires, Iva indetraibile (da pro rata calcolato sulle operazioni esenti ex art. 10 D.P.R. 633/72), contributi Inail afferenti gli allievi dei corsi in aula e altre imposte;
- le spese per organi statutari vengono date per invariate rispetto alle previsioni aggiornate per il 2014 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.;
- 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.

Come previsto dal citato Regolamento 254/2005, i costi di personale e di funzionamento sono ripartiti per le singole aree in cui si articola l'organizzazione di Paviaviluppo.

Il totale del **costo del personale** pari ad € 426.200, può essere ripartito sulla base dell'effettivo apporto di risorse imputate alle quattro aree in cui si articola l'attività dell'azienda (grafico 1), in termini *Full Time Equivalent*.

AREA	COSTO DEL PERSONALE
PROMOZIONE DEL TERRIOTRIO	€ 190.346
FORMAZIONE E ASSISTENZA	€ 110.749
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	€ 72.184
AREA INTERNA (AMMINISTRAZIONE E SEGRETERIA)	€ 52.921

GRAFICO n. 1
Costo del personale per area

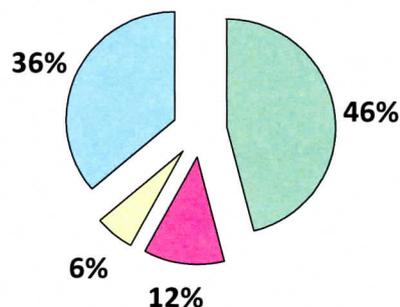


Si precisa che nell'area interna (amministrazione e segreteria) sono imputati direttamente i costi per organi istituzionali (€ 10.500) e per ammortamenti e accantonamenti (€ 8.200).

Le spese di **funzionamento**, che comprendono i consumi intermedi, imposte e tasse ed altre spese, pari ad € 95.900 sono state ripartite in base al “peso” che le singole aree hanno sul totale dei costi (grafico 2).

GRAFICO n. 2
Costi di funzionamento per singola area

AREA	SPESE DI FUNZIONAMENTO
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	€ 43.932
FORMAZIONE E ASSISTENZA	€ 11.383
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	€ 5.792
AREA INTERNA (AMMINISTRAZIONE E SEGRETERIA)	€ 34.793



Le previsioni di entrate per l'esercizio 2015, di pari importo – € 1.490.800 –, possono così suddividersi:

- a) **ricavi propri** sono pari ad € 642.600 di cui:
- proventi da servizi € 573.500;
 - altri proventi o rimborsi € 1.600;
 - contributi regionali o da altri enti pubblici € 22.500;
 - altri contributi (organismi del Sistema Camerale, Fondazioni, ecc.) € 45.000;
- b) **contributo della Camera di Commercio** ammonta ad € 848.200 di cui:
- a copertura delle iniziative istituzionali € 325.000;
 - a parziale copertura dei costi di struttura € 523.200.

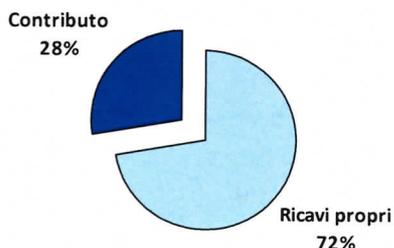
Nella seguente tabella si evidenziano per le diverse aree i ricavi propri ed il relativo contributo.

DESCRIZIONE		PRE-CONSUNTIVO 2014	PREVISIONI 2015	VARIAZIONI %
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	ricavi propri	501.000	500.000	-
	contributo	324.000	193.000	- 40%
FORMAZIONE E ASSISTENZA	ricavi propri	91.000	111.000	22%
	contributo	89.500	72.000	- 19,60%
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	ricavi propri	42.000	30.000	- 28,60%
	contributo	52.000	60.000	15,40%
STRUTTURA INTERNA	ricavi propri	1.600	1.600	-
	contributo	545.100	523.200	- 4,00%
Totale ricavi propri		635.600	642.600	1,10%
Totale Contributo della Camera di Commercio		1.010.600	848.200	- 16,10 %

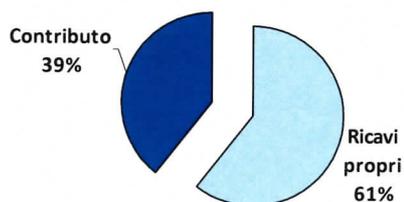
L'ammontare del contributo della Camera di Commercio, previsto per l'esercizio 2015 (€ 848.200), rispetto i dati del pre-consuntivo 2014, subisce una variazione di € 162.400 ovvero del 16,10%.

Nei seguenti grafici si evidenzia tale contributo per ogni singola area dell' Azienda.

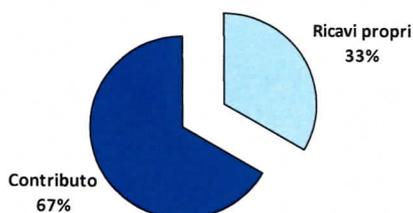
Promozione del territorio



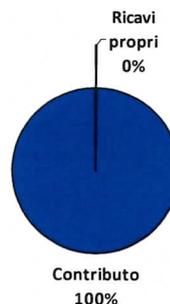
Formazione e assistenza



Informazione e orientamento



Struttura interna (amministrazione e segreteria)



Si vuole, infine, evidenziare che il rapporto tra ricavi propri e costi di struttura previsti per l'esercizio 2015 è pari al **119 %**, in aumento rispetto al pre-consuntivo 2014 (114 %).

Questo indice, che è sempre stato più che positivo, dimostra come l'Azienda sia in buona misura in grado di sostenere con i ricavi propri il suo assetto strutturale interno. Il contributo camerale in conto esercizio è destinato alla realizzazione delle diverse attività affidate della Camera di Commercio all'azienda speciale.

Pavia, 13 novembre 2014

Il Presidente del C.d.A.
Giacomo de Ghislanzoni Cardoli