

**BILANCIO DI PREVISIONE  
PER L'ESERCIZIO 2020**

**RELAZIONE ILLUSTRATIVA**

La Camera di Commercio di Pavia progetta e realizza attraverso 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, 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 2020 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 soggetti terzi.

Per il 2020 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 parteciperà 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 di cui alla Legge n. 124/2015 e il conseguente D.Lgs. n. 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 sospeso per effetto dell'ordinanza del TAR del Lazio n. 3531/2019 del 15 marzo 2019, con cui si dichiarava rilevante e non manifestamente infondata la questione di legittimità costituzionale dell'art. 10 della Legge n. 124/2015 e dell'art. 3 del D.Lgs. n. 219/2016, nella parte in cui prevede il parere, anziché l'intesa con le Regioni, disponendo l'immediata trasmissione degli atti alla Corte Costituzionale, con contestuale sospensione del giudizio in corso (la sospensione dell'accorpamento si era già verificata per effetto dell'ordinanza n. 3962/2018 del 30 agosto 2018 del Consiglio di Stato, con cui era stato accolto l'appello cautelare contro la relativa ordinanza di diniego del giudice di primo grado).

Considerando che, ragionevolmente, il giudizio di fronte alla Corte Costituzionale non si svolgerà in tempi brevi, l'attuale programmazione – anche delle attività dell'Azienda Speciale - non può che avvenire con riferimento al periodo annuale e deve assumere caratteristiche peculiari, contestualmente garantendo adeguati livelli di elasticità e di flessibilità della gestione. A ciò si aggiunga l'incertezza legata alla possibilità che venga confermato, con apposito Decreto Ministeriale, l'incremento del 20% del diritto annuale connesso a particolari progettualità di cui all'art. 18, comma 10, della Legge 580/93 e s.m.i., che nel triennio 2017-2019 ha consentito alla Camera, per il tramite di Paviaviluppo, di realizzare interventi importanti in materia di Alternanza Scuola-Lavoro e digitalizzazione delle imprese.

La Relazione in esame, pertanto, indica le attività e le progettualità che la Camera intende proseguire o sviluppare nel 2020 attraverso l'Azienda Speciale e che dovranno essere recepite nell'evoluzione organizzativa conseguente alla soluzione della questione relativa alle circoscrizioni territoriali.

Il programma delle iniziative e delle progettualità di Paviaviluppo per l'anno 2020 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 rappresentanze 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**

Paviasviluppo proseguirà nell'attività di approfondimento settoriale sul commercio internazionale con l'obiettivo di individuare mercati ad alta potenzialità e di fornire informazioni e strumenti utili alle imprese per definire le proprie strategie di internazionalizzazione. Tale approccio risponde all'esigenza di sostenere sia imprese matricola che imprese più mature rispetto ai processi di internazionalizzazione, per consentire loro di acquisire un metodo di selezione e approccio ai mercati esteri attraverso specifici corsi di formazione, giornate Paese, analisi dei flussi doganali. Al fine di individuare i soggetti che hanno il potenziale per affacciarsi in modo efficace sui mercati esteri e di rilevarne i fabbisogni in termini di servizi di affiancamento verranno effettuate mappature di settore e profilazioni di realtà imprenditoriali locali anche nell'ambito di progetti di incoming per BtoB.

In particolare sulla scia di quanto realizzato nel 2019 si prevede l'attivazione di servizi modulari di orientamento, informazione, alta formazione e intervento che aiutino l'impresa a sviluppare le potenzialità di proiezione all'estero attraverso la messa a punto di percorsi di internazionalizzazione che puntino a una presenza stabile e continuativa sui mercati esteri.

Molteplici gli aspetti che possono essere trattati dal business plan per l'internazionalizzazione ad aspetti più tecnici per poter sviluppare e consolidare la presenza delle imprese sui mercati esteri.

In particolare Paviasviluppo 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 su quei mercati in grado di riconoscere con un giusto premium price la qualità del prodotto.

Specifici eventi promozionali organizzati dall'Azienda Speciale potranno ospitare incontri d'affari ed Educational Tour con la partecipazione di buyer selezionati e media specializzati.

Proseguirà inoltre l'impegno nell'organizzazione di collettive settoriali nell'ambito di manifestazioni fieristiche a carattere internazionale nella convinzione che la promozione del 'Made in Pavia' possa essere più efficace se impostata come azione di sistema, ossia coinvolgendo l'intera filiera produttiva locale. Negli anni l'Azienda Speciale ha implementato standard organizzativi molto elevati per le proprie manifestazioni fieristiche riscuotendo successo di pubblico ed alto grado di soddisfazione nelle imprese aderenti.

Si riproporrà per il mese di aprile la partecipazione collettiva alla manifestazione **Vinitaly** (Verona, 19/22 aprile 2020) 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 manifestazione **L'Artigiano in Fiera** presso Fieramilano Rho-Però, che costituisce un punto di riferimento indiscusso per il settore dell'artigianato nazionale ed internazionale.

Anche la manifestazione **Autunno Pavese** avrà un momento dedicato al supporto ai processi di internazionalizzazione riproponendo per il terzo anno l'ormai consolidata giornata dedicata agli operatori stranieri selezionati nell'ambito di settori di mercato compatibili di interesse per i produttori pavesi partecipanti.

### **Far crescere la competenza delle imprese nel campo dell'innovazione**

Sulla scorta dell'esperienza maturata negli ultimi anni sia su iniziative di sistema sia su progetti locali, Paviaviluppo consoliderà la propria azione di **accompagnamento delle piccole e medie imprese verso l'innovazione** con la messa in campo di azioni su misura e servizi precompetitivi realizzati attraverso un contatto diretto e un dialogo continuo con le imprese stesse. Verranno promosse attività di check-up aziendale e coaching finalizzate a consolidare la "pratica della innovazione" come elemento strutturale di crescita/sopravvivenza dell'impresa, a individuare criticità in aree o processi aziendali (ICT, marketing, comunicazione, amministrazione ecc.), a identificare lo «status» dell'innovazione/digitalizzazione e i percorsi di miglioramento praticabili.

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

Quello della Camera, anche per il tramite di Paviaviluppo, sarà quindi un intervento giocato principalmente sul piano della crescita della consapevolezza attiva, da parte delle imprese, sulle opportunità legate all'innovazione.

Innovazione per le micro, piccole e medie imprese pavesi significa anche capacità di costituirsi in **reti di impresa**, per rafforzare le relazioni sinergiche 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 di Paviaviluppo, attraverso il Servizio SpRI (Servizio per le Reti di Impresa) di 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**

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 2020 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 si impegnerà a utilizzare anche tutti gli strumenti normativi disponibili 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.

Sul versante **europrogettazione** l'Azienda supporterà la Camera di Commercio nella gestione del progetto Europeo E-ICOM, E-Learning for International Commerce Digital Marketing a valere sul programma europeo ERASMUS+ 2019, nell'ambito di un partenariato composta da Camera di Commercio di Madrid, Taller Cefora (società spagnola di formazione/consulenza per l'internazionalizzazione d'impresa), Camera di Commercio di Atene, Hellenic American Union (associazione no profit greca specializzata nella certificazione delle competenze in ambito internazionale), Prism Consulting (società italiana specializzata nella formazione/consulenza organizzativa e direzionale).

L'obiettivo specifico è quello di supportare la formazione professionale introducendo l'utilizzo di nuove tecnologie e in particolare sui temi relativi al commercio estero con particolare focus sul marketing internazionale e sull'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese. In particolare le attività progettuali si concentreranno sulla creazione di MOOC Massive Open Online Courses, ovvero di una piattaforma di corsi di formazione online aperta su larga scala, specifica sul marketing internazionale.

Anche la promozione dell'impresa come soggetto tanto economico quanto sociale rappresenta un caposaldo della strategia camerale di sviluppo economico territoriale sostenibile. Con 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, 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 oltre alla visibilità all'interno del repertorio lombardo delle imprese socialmente responsabili.

Da sottolineare inoltre il ruolo dell'Azienda nell'attività di segreteria del **Comitato per l'Imprenditoria Femminile (CIF)**. Si cercherà di valorizzare e promuovere iniziative per lo sviluppo dell'impreditoria femminile, anche tramite specifiche attività di informazione, formazione imprenditoriale e professionale e proporre iniziative per attivare un sistema di collaborazioni sinergiche con gli enti pubblici e privati che sul territorio svolgono attività di promozione e

sostegno all'imprenditoria femminile in generale. Ciò si manifesta con l'adesione alla partnership del progetto territoriale "Le pari opportunità di accesso al lavoro e di realizzazione personale" per partecipare al bando di Regione Lombardia "La Lombardia è dei giovani".

Il 2020 vedrà Paviasiluppo di nuovo impegnata su azioni concrete volte ad agevolare la **nascita di nuove imprese e startup innovative** e intervenire direttamente sul tema della **formazione del capitale umano e della cultura manageriale**, facendo leva sull'esperienza di qualificate professionalità interne all'Azienda dedicate all'erogazione di servizi ad hoc: iniziative di orientamento per aspiranti imprenditori e studenti 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.

L'Azienda svilupperà le attività del progetto "Orientamento, domanda-offerta di lavoro" a valere sul Fondo di Perequazione 2017-2018: saranno sperimentati due percorsi di qualità per le competenze trasversali e l'orientamento. Il primo prevede una formazione agli studenti per lo sviluppo di un project works legato alla tematica cultura e turismo e il secondo la realizzazione di uno specifico campus formativo e laboratoriale della durata di una settimana sullo sviluppo delle attitudini imprenditoriali. L'Azienda realizzerà inoltre iniziative specifiche con gli istituti scolastici per indirizzare e orientare le scelte formative e professionali degli studenti quali CameraOrienta e il Job Day. Infine sono previsti interventi specifici con focus territoriali di scuole e aziende per la sperimentazione e messa a punto di metodi, strumenti, modelli e funzioni per l'individuazione, validazione e certificazione delle competenze degli studenti.

**L'orientamento all'autoimprenditorialità**, attività da sempre delegata a Paviasiluppo, 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 e agli studenti (**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 altri soggetti locali attivi nella promozione dell'autoimprenditorialità.

Su questo versante inizieranno nel 2020 le attività del **Progetto "StartUp Migranti"**, Nuove imprese di cittadini stranieri, finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione, per promuovere percorsi di orientamento, info-formazione imprenditoriale e accompagnamento all'elaborazione di business plan per gli immigrati regolarmente presenti nel territorio italiano. Il progetto prevede l'erogazione di servizi necessari a supportare aspiranti imprenditori migranti che vogliono 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.

Tra le attività 2020 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.

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

Promuovere in chiave di attrattività del territorio le tipicità produttive e le eccellenze locali sarà uno degli obiettivi strategici su cui l'Azienda lavorerà assiduamente anche nel 2020.

Paviasviluppo concretizzerà questo obiettivo nell'organizzazione diretta e nel coordinamento di **manifestazioni fieristiche ed iniziative promozionali**, sia in occasione di eventi dedicati che nella realizzazione 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.

Paviasviluppo realizzerà nel 2020 la 68<sup>a</sup> edizione di **Autunno Pavese**, la vetrina più importante dei prodotti enoagroalimentari della provincia di Pavia, sulla base di un che si basa sul principio di qualità, intesa sia come offerta al pubblico ma anche come servizi alle imprese espositrici. La manifestazione avrà quindi la vasta area espositiva, con un centinaio di imprese agroalimentari locali, una zona dedicata alle degustazioni di piatti tipici, uno spazio laboratori dove le imprese espositrici possano far conoscere le loro tipicità tramite degustazioni guidate o showcooking, ed infine una zona dedicata al business to business.

L'Azienda Speciale organizzerà la seconda edizione di **SuaMaestria**, il Salone dell'Artigianato Artistico e di Eccellenza. La manifestazione, dedicata alle produzioni di alto livello nell'ambito del settore dell'artigianato si svilupperà ancora come mostra/mercato, coinvolgendo oltre 50 imprese tra quelle che progettano e realizzano manufatti e opere di elevato valore estetico. Il format, apprezzato durante la prima edizione, si articolerà su 4 giornate complessive, di cui 3 di apertura al pubblico e una dedicata alle scuole con momenti laboratoriali finalizzati all'orientamento.

La manifestazione, che si terrà sempre presso il Palazzo delle Esposizioni, sarà organizzata con il supporto delle locali Associazioni artigiane.

**L'attività di comunicazione** anche per il 2020 supporterà in modo continuo e costante le iniziative promozionali, l'Azienda in questi anni ha consolidato e qualificato le attività grazie anche 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.

Coerentemente alla mission istituzionale, Paviasviluppo in sinergia con gli altri uffici camerali, predisporrà una **strategia di comunicazione integrata**.

L'impegno di Paviasviluppo sarà indirizzato in particolare a:

- qualificare l'uso dei **Social Media** come canale immediato e diretto di diffusione di informazioni sull'Ente, promozione di servizi e iniziative oltre la creazione di nuovi spazi di dialogo con gli utenti;
- 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 l'accessibilità e completezza;
- consolidare i **rapporti con i media locali** e nazionale e gli stakeholder del territorio al fine di dar risalto e valorizzare l'identità dell'ente e del suo ruolo di supporto allo sviluppo economico territoriale.

## **Migliorare l'efficienza della struttura e assicurare un adeguato livello di efficacia dei servizi**

La struttura dell'Azienda è chiamata sempre di più a ideare, progettare, pianificare e realizzare servizi, interventi promozionali ed eventi che richiedono mansioni di ragguardevole complessità e livelli di responsabilità elevati sia nell'organizzazione diretta delle iniziative sia nella gestione amministrativa e contabile delle stesse.

L'Azienda sarà quindi interessata dai processi di riorganizzazione interna, riportati nella Relazione Previsionale Programmatica dell'ente camerale, per rendere più flessibile la struttura al fine di rispondere più efficacemente alle esigenze delle imprese in una situazione di forte carenza di organico.

Verrà quindi valutata, laddove la specifica normativa lo consentirà, l'opportunità di intervenire sull'attuale dotazione organica, nel senso di consentire all'Azienda potenzialità professionali più elevate in relazione alla necessità di svolgere mansioni adeguate alle attività che la medesima – segnatamente nel periodo attuale e, in prospettiva, ancor di più – dovrà realizzare, soprattutto in materia di internazionalizzazione ed europrogettazione.

Nel 2020 continuerà l'impegno dell'Azienda per la compliance, con particolare attenzione all'aggiornamento normativo: si continuerà il percorso intrapreso rispetto alla normativa Privacy (Regolamento UE 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali nonché alla libera circolazione di tali dati e D.Lgs 101/2018) in un'ottica di accountability.

Alla luce di una specifica analisi del contesto in cui opera l'Azienda e delle parti interessate, l'adeguamento al regolamento europeo della privacy, il cui piano è gestito sotto la direzione Camera di Commercio, sarà colto come opportunità per rivedere l'assetto sui sistemi informatici e l'adeguatezza delle misure di sicurezza in essere, incrementando la sensibilità e la consapevolezza di dipendenti e collaboratori sulla protezione degli strumenti di lavoro.

L'Azienda Speciale adotta un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione ai sensi della legge 190/2012. Il nuovo programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità adottato dalla Camera di Commercio individua in modo esplicito anche per Paviaviluppo le aree di rischio e descrive le corrispondenti misure da adottare per la prevenzione dei fenomeni corruttivi. Lo stesso programma triennale riporta le specifiche misure concernenti gli obblighi di trasparenza e i relativi soggetti responsabili. L'impegno proseguirà quindi con la messa in campo di misure sempre più adeguate al rischio e al contesto.

L'Azienda attribuisce alle politiche di formazione del personale importanza determinante per far crescere i livelli qualitativi dei servizi offerti e al tempo stesso garantire lo sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane impiegate.

In linea generale gli ambiti di interesse potranno essere rivolti a:

- potenziare le capacità di progettare ed erogare servizi alle imprese e al territorio;
- migliorare la qualità dei processi organizzativi interni e dei servizi erogati al fine di conseguire efficacemente gli obiettivi aziendali;
- cogliere i processi di cambiamento socio-economico in atto, al fine di orientare correttamente l'offerta di servizi attraverso un continuo adeguamento dei livelli di professionalità degli operatori;
- approfondire le conoscenze inerenti il sistema giuridico-normativo e le novità legislative che interessano gli aspetti amministrativi, contabili e gestionali dell'Azienda.

In particolare il personale di Paviaviluppo parteciperà anche nel 2019 a iniziative sia di riqualificazione sia di aggiornamento in relazione alle funzioni previste dalla Riforma del Sistema camerale: digitalizzazione, internazionalizzazione, promozione del territorio in chiave turistica, orientamento al lavoro e alle professioni.

Le esigenze formative del personale interno potranno essere colmate attraverso:

- Attività di autoformazione (studio di testi, aggiornamento in rete ecc.)
- Incontri e riunioni con contenuti formativi
- Formazione sul campo (affiancamento ad esperti interni o esterni)
- Partecipazione a corsi, seminari ed altre iniziative formative esterne

## **ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA**

Il preventivo economico per l'anno 2020 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;
- 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 2020, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 661.000 (+ 3,7% rispetto al preventivo 2019), che risultano essere il 42% sul totale dei ricavi di gestione per l'esercizio 2020, contro il 32% del preventivo 2019.

La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 898.000, è coperta dal contributo in conto esercizio della Camera di Commercio, in diminuzione del 5% rispetto al solo contributo in conto esercizio previsto per l'esercizio 2019.

Il grado di "autofinanziamento" dell'Azienda è previsto pari al 150%, contro il 143% del preventivo 2019, 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 € 1.559.000 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per € 898.000, da:

**Proventi da servizi** pari a € 559.000 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 2019 (-0,6%).

**Contributi regionali o da altri Enti pubblici** pari a € 47.000 che corrispondono ai contributi regionali per progetti di Formazione Superiore e al contributo ministeriale per il progetto migranti.

**Altri contributi** per € 54.000 rappresentati da contributi per € 24.000 previsti dal sistema camerale per progetti di formazione e orientamento all'autoimprenditorialità e dal contributo pari a € 30.000 previsto da altri soggetti per la realizzazione della 68<sup>a</sup> edizione di Autunno Pavese Doc.

## **COSTI**

---

I costi totali, pari a € 1.559.000 risultano in diminuzione rispetto alla previsione 2019 (-20,3%) a seguito della contrazione dei costi per progetti e iniziative in quanto al momento non sono previste iniziative legate a progetti finalizzati nell'ambito dell'incremento del Diritto Camerale.

Per i **costi di struttura** (€ 440.000) non si prevede alcun aumento rispetto al 2019 e rimangono così suddivisi:

- *Organi istituzionali*: ammontano a € 9.500
- *Personale*: pari a € 371.200

La struttura è composta da 8 unità a tempo indeterminato di cui 2 unità a part-time e n. 6 unità a tempo pieno, e una unità a tempo determinato e part time in sostituzione di maternità;

- *Funzionamento*: previste spese per € 54.300

Le previsioni dei **Costi Istituzionali** ossia le **spese per progetti e iniziative** ammontano a complessivamente a € 1.119.000, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, che sono ripartiti sulle singole aree di attività sopra descritte.

Pavia, ....novembre 2019

Il Presidente del C.d.A.

Franco Bosi