



Camera di Commercio
Pavia



BILANCIO D'ESERCIZIO 2015

E

RELAZIONE SULLA GESTIONE

E SUI RISULTATI

APRILE 2016

SOMMARIO

1) Scenario Economico

2) La Camera di Commercio nel contesto economico-locale

3) Evoluzione del quadro normativo

4) Attività realizzate per il conseguimento degli obiettivi strategici:

Obiettivo 1 - Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale

- Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale
- Favorire l'accesso al credito e una migliore gestione della leva finanziaria
- Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione
- Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura d'impresa

Obiettivo 2 - Incrementare l'attrattività territoriale valorizzando le eccellenze

- Far conoscere il territorio e attrarre visitatori in occasione di Expo 2015
- Promuovere distretti, filiere di eccellenza e opportunità di insediamento sul territorio

Obiettivo 3 - Aiutare le imprese a disintermediare e semplificare il rapporto con la PA

Obiettivo 4 - Agevolare la qualità delle relazioni sul mercato

Obiettivo 5 - Sviluppare nuove funzioni di servizio migliorando l'efficienza della struttura

Obiettivo 6 - Riorientare le risorse e adeguare l'organizzazione al cambiamento

Obiettivo 7 - Incrementare le conoscenze sul sistema economico locale

Obiettivo 8 - Incrementare le entrate alternative al diritto annuo e contenere i costi

5) Programma di attività di Paviaviluppo

6) Spese sostenute articolate per missioni e programmi

7) Risultanze contabili

8) Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio (PIRA)

1) SCENARIO ECONOMICO

Nel 2015, l'economia italiana sembra avere finalmente invertito l'andamento negativo degli ultimi anni, registrando un incremento del PIL dello 0,8%, a fronte del -0,4% dell'anno precedente (*World Economic Outlook – gennaio 2016*). Secondo gli ultimi dati Istat, a sostenere la ripresa sono stati soprattutto i consumi delle famiglie, in aumento nel 2015, mentre negativo risulta essere l'apporto fornito dalle esportazioni.

Un quadro positivo che trova solo parziale conferma sul territorio della provincia di Pavia, dove gli indicatori economici alternano risultati incoraggianti ad elementi di forte criticità.

Secondo quanto emerge dall'analisi congiunturale **dell'industria manifatturiera pavese** - realizzata dall'Ufficio Studi della Camera di Commercio di Pavia in collaborazione con Unioncamere Lombardia, Regione Lombardia, Confindustria e Associazioni Artigianato su un numero rappresentativo di imprese del settore- nel corso del 2015 si rafforzano, i segnali di ripresa già visibili sul finire dell'anno precedente, con numeri caratterizzati per lo più da valori positivi che tracciano un profilo di risalita del ciclo congiunturale. Solo tra ottobre e dicembre la **produzione industriale** pavese è cresciuta, rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, di 2,6 punti percentuali e dello 0,68% rispetto al trimestre estivo, continuando la serie positiva dei dati dei mesi precedenti. In media, la produzione è aumentata, nel 2015, del 2,2%, in miglioramento rispetto alla variazione dell'1,5% registrata nel 2014.

Ampliando il contesto di analisi al territorio lombardo, la performance di Pavia per il 2015 si colloca in posizione di vantaggio rispetto alla media regionale, per la quale si rileva una variazione della produzione media annua dell'1,5%. Precedono Pavia le province di Monza (+2,48%), Lodi (2,5%) e Lecco, la più virtuosa tra le province lombarde, la cui produzione sfiora una variazione media annua del 4%. Fanalino di coda Como e Bergamo, uniche province che sconfinano in territorio negativo.

L'analisi dei livelli produttivi della nostra provincia rivela tuttavia le pesanti eredità lasciate dalla crisi sul comparto manifatturiero pavese: **l'indice medio della produzione industriale** si attesta infatti, nel 2015, a quota 92,08 (base anno 2005=100) confermando un gap negativo di oltre 15 punti rispetto ai valori pre-crisi del 2007 (n.i.107,18). Un "gap" che va ad incidere sulla dinamica occupazionale: la crescita resta infatti troppo moderata e insufficiente per ora per determinare miglioramenti apprezzabili nel mercato del lavoro.

I dati confortanti relativi al manifatturiero pavese trovano contrasto nell'analisi sul **comparto artigiano**, che in provincia di Pavia chiude il 2015 in negativo, confermando un trend sfavorevole che si protrae ormai dal 2007, con una sola parentesi di interruzione nel 2011. Se in Lombardia l'ultimo trimestre evidenzia un'accelerazione della produzione manifatturiera artigiana del 2,7% rispetto allo stesso periodo del 2014, chiudendo l'anno con un incremento complessivo dell'1,3%, lo scenario dell'artigianato pavese è del tutto differente. Nel corso 2015, ad eccezione del terzo trimestre, si è assistito a continui cali della produzione, che hanno portato ad un complessivo decremento dell'1,85%. Anche l'indice della produzione prosegue il trend di discesa di questo comparto, toccando il punto di minimo nella serie storica degli ultimi dieci anni (68,09 – dato destagionalizzato, base anno 2005=100).

Nel 2015, la **consistenza imprenditoriale** della provincia di Pavia conta, al netto delle cessazioni d'ufficio, 61 imprese in meno rispetto alla stessa data dell'anno precedente, con un tasso di crescita pari al -0,12%, valore prossimo allo zero che conferma una certa staticità nei processi di evoluzione del sistema imprenditoriale negli ultimi anni. Nella classifica

regionale del tasso di crescita (media lombarda +0,85%), Pavia occupa, insieme a Como, la penultima posizione, seguita solo da Sondrio (-0,41%).

Nel corso dell'anno, sono state 2.999¹ le imprese pavesi che hanno chiuso i battenti, il dato migliore registrato dal 2006 ad oggi, in calo del 3% rispetto a quanto avvenuto nei dodici mesi precedenti. Sul fronte delle iscrizioni, invece, la situazione è diametralmente opposta: le nuove iniziative imprenditoriali registrate sul territorio pavese hanno raggiunto appena le 2.938 unità, accusando una flessione di oltre il 4% rispetto al 2014 e rappresentando il dato più basso degli ultimi 10 anni. Nel periodo 2014-2015 aumentano sensibilmente anche le **imprese con procedure concorsuali** (+5,6%).

Al netto delle cessazioni d'ufficio e delle variazioni di forma giuridica e/o attività economica intervenute nell'anno, il numero di sedi d'impresa registrate alla Camera di Commercio al 31 dicembre 2015 ammonta a 48.479 unità, di cui 43.139 attive. Se alle sedi d'impresa si aggiungono le 10.299 "unità locali" presenti sul territorio e in crescita dello 0,2%, si ottiene un totale di 58.778 attività registrate a fine anno in provincia di Pavia.

Trascurando le imprese iscritte ai registri camerali ma non ancora classificate (1.679 unità), si osservano **andamenti demografici** negativi in tutti i settori, con la sola eccezione per le attività di noleggio, le agenzie di viaggio e i servizi di supporto alle imprese, che spuntano un saldo positivo di 27 unità (+2,13%). Le performance peggiori si osservano nel commercio (-223 imprese, con un tasso di crescita pari al -2%), nell'agricoltura (-108 unità, -1,6%) e nelle attività manifatturiere (-86 imprese, -1,6%).

Non si arresta il calo delle **imprese artigiane pavesi**, che registrano nel 2015 un segno negativo per il settimo anno consecutivo, con un valore in peggioramento rispetto al 2014 (-1,7% vs -0,9%): tale dinamica è dovuta sia all'incremento delle cessazioni (+3,5% rispetto al 2014), sia alla dinamica delle iscrizioni, in calo del 7%. Ad incidere sul bilancio negativo è in particolar modo la crisi dell'edilizia, settore che rappresenta ancora il 46% delle imprese artigiane pavesi e che anche nel 2015 fornisce il contributo più pesante in termini di posizioni perse (-177 unità, pari al -2,5%)². Arretrano anche gli altri settori: l'industria perde 42 unità (-1,34%); il commercio 26 (-3,6%), i trasporti 22 (-2,6%) e l'agricoltura 10 (-9%).

Il **mercato del lavoro** in provincia di Pavia stenta a ripartire: se da un lato, i dati Istat registrano un miglioramento del tasso di occupazione - che cresce, dal 2014 al 2015 di 0,2 p.p., attestandosi al 65,6% - dall'altro, il tasso di disoccupazione raggiunge nel 2015 il 7,6%, staccandosi di 0,7 p.p. rispetto al 6,9% rilevato lo scorso anno. Aumenta, negli ultimi mesi del 2015, anche il ricorso alla Cassa Integrazione³, fenomeno che si osserva tuttavia solo nelle piccole e medie imprese del territorio pavese. La quota di CIG sul monte ore totale rappresenta il 3,3% e il numero di imprese che dichiara di aver utilizzato ore CIG nel trimestre sale a circa il 16%. Come dato positivo si può osservare tuttavia come la percentuale delle imprese che hanno fatto ricorso alla CIG sia ormai lontana dai livelli raggiunti negli anni clou della crisi, quando tale quota superava il 38%.

Nel 2015, chiude con segno negativo l'**export** della provincia di Pavia, aggravando le perdite già subite nel corso del 2014. Le esportazioni provinciali si attestano a fine anno a poco più di 3,5 miliardi di euro, in contrazione del 14,4% rispetto all'anno precedente, che già aveva registrato una flessione di 6,6 punti percentuali nel confronto con il 2013. In particolare

¹ 3.312 incluse le cessazioni d'ufficio

² Il bilancio demografico per settore non tiene conto delle imprese non classificate al 31.12.2015

³ Analisi congiunturale dell'industria manifatturiera pavese

pesa sulla performance pavese l'andamento delle esportazioni degli articoli farmaceutici, in cui si concentra oltre il 14% del valore totale delle esportazioni pavesi e che tra il 2014 e il 2015 ha subito una contrazione di quasi il 50%. Negativo anche il bilancio di coke e prodotti petroliferi (-33,6%), dei metalli di base e prodotti in metallo (-6,5%), dei prodotti tessili (-4,9%) e dei macchinari ed apparecchi (-1,87%). Andamento di segno opposto per i prodotti alimentari (+2,7%), le sostanze chimiche (+2,6%) e gli articoli in gomma (+2%).

Segnali incoraggianti provengono invece dal comparto del **turismo** che, complice EXPO, ha registrato nel 2015 una vera e propria accelerazione su tutti i territori lombardi. Le rilevazioni trimestrali di **T.R.A.V.E.L. – EXPO**, realizzate da Unioncamere Lombardia, in collaborazione con Regione Lombardia e Università LIUC, presso le strutture ricettive del territorio, indicano, tra marzo e ottobre del 2015, un incremento dei flussi turistici in tutta la Lombardia, con un aumento di oltre il 9% degli arrivi e del 10% delle presenze. Per quanto fortemente polarizzato sull'area milanese, l'impatto turistico dell'evento si è manifestato visibilmente anche in altri territori lombardi tra i quali emergono con maggior forza Monza e Brianza, Varese (anche per quanto riguarda l'area di Malpensa), Bergamo e Brescia. Per la provincia di Pavia, l'incremento degli arrivi registrati tra marzo e ottobre 2015 rispetto allo stesso periodo del 2014 è stato di circa il 6%. Expo ha inoltre impresso una buona spinta alla permanenza media del turista sul territorio, aspetto tradizionalmente critico per la provincia, con un aumento del 6,5% delle presenze. I dati mostrano infine che con Expo si è consolidato il processo di internazionalizzazione del turismo sul territorio pavese: i clienti delle strutture ricettive pavesi durante la manifestazione universale, risultano essere, per il 50%, di provenienza straniera.

2) LA CAMERA DI COMMERCIO NEL CONTESTO ECONOMICO-LOCALE

Nel 2015 due eventi – di natura e impatto assai diversi - hanno fortemente condizionato l'attività della Camera, dandole comunque modo di accrescere le potenzialità espressive delle relazioni con i propri partner istituzionali .

Da un lato, la manifestazione universale EXPO – svoltasi dal 1 maggio al 31 ottobre 2015 - ha offerto all'Ente una imperdibile occasione di mettere a frutto il pluriennale impegno per valorizzare le produzioni di eccellenza - soprattutto in campo vitivinicolo e risicolo - e il patrimonio turistico, culturale e ambientale di cui la provincia è ricca.

Dall'altro la legge n.124/2015, dando seguito al decreto legge n. 90/2014 (convertito in legge n. 114/2014), ha definito i parametri per la riforma del sistema camerale, avviando per quest'ultimo una fase di estrema incertezza , politica prima che gestionale e organizzativa.

Tutto ciò in un quadro congiunturale che si è rivelato ancora fragile, seppur pervaso di note incoraggianti, e che ha indotto l'Ente a mantenere elevato il proprio impegno a sostegno del sistema imprenditoriale locale, con una spesa per interventi promozionali di tutto rilievo (2.632.446 euro, pari al 28% degli oneri complessivi), anche se decisamente inferiore (-34%) a quella del 2014, antecedente alla decurtazione del 35% delle entrate camerali prevista per il 2015 dalla citata legge 114/2014.

Attorno all'obiettivo primario di EXPO 2015 – evento che ha accolto circa 20 milioni di visitatori da tutto il mondo e oltre 2 mila eventi - si è concentrato l'impegno dell'Ente di coordinamento, di sensibilizzazione, di concretizzazione di iniziative territoriali finalizzate da un lato a promuovere le produzioni locali e i contatti commerciali nel contesto interno dell'evento, dall'altro a valorizzare la provincia di Pavia come “prodotto” in grado di attrarre i visitatori di EXPO.

Tra le attività di sostegno diretto alle imprese spiccano invece quelle che hanno consentito a varie decine di imprese di realizzare nuovi investimenti e di innovare e qualificare le proprie strutture (attraverso il Bando per gli investimenti innovativi) o di potenziare le opportunità di accesso al credito (Bando per l'abbattimento dei tassi di interesse) o di partecipare a manifestazioni ed eventi internazionali per rafforzare la propria presenza sui mercati esteri.

Ma il 2015 spiccherà anche come l'anno di avvio di un ambizioso percorso di nuove progettualità, che troveranno la loro piena espressione nell'anno in corso e in quelli a venire: progettualità del calibro di Pavia 2020 e dell'iniziativa “Le vie di San Colombano”.

Anche sul versante delle funzioni istituzionali, l'anno concluso si è distinto per aver voluto ristabilire un contatto più diretto con i propri utenti: un obiettivo che certo non si propone di far regredire i grandi progressi ottenuti nell'ultimo decennio nel campo della digitalizzazione e delle telematizzazione delle procedure, ma vuole invece far percepire meglio la qualità dei servizi e il grado di personalizzazione dell'assistenza che la Camera è in grado di offrire.

Lo sforzo è stato gradito dai fruitori dei servizi camerali, che hanno aderito alla richiesta– formulata alla fine dello scorso anno e intesa a cogliere i bisogni dell'utenza e a migliorare il livello quali-quantitativo della propria attività istituzionale – di esprimere attraverso la compilazione di questionari online un giudizio sulla Camera e sulla sua organizzazione.

Il risultato è stato gratificante, con giudizi ampiamente positivi, che confermano l'apprezzamento delle imprese per il livello di qualità dei servizi offerti, per la cortesia, la disponibilità e il grado di chiarezza e professionalità del personale camerale.

Le politiche restrittive di bilancio - che nel 2015 primo anno di decurtazione al 35% degli introiti derivanti dal diritto annuale hanno indotto ad una ulteriore ricerca di maggiore

efficienza sotto il profilo dei costi di funzionamento (a tal proposito è utile citare il trasferimento del personale dell'Azienda Speciale Paviaviluppo nella sede centrale, che ha consentito di ridurre al minimo le spese di gestione della sede secondaria di Piazza del Lino) - hanno inciso concretamente sulle partecipazioni societarie della Camera, come risulta dal Piano approvato a marzo 2015 dalla Giunta in ottemperanza agli obblighi normativi posti dalla Legge di Stabilità 2015.

In particolare è stata decisa la dismissione delle partecipazioni in sei società di sistema (Agroqualità, Dintec, Isnart, Uniontrasporti, JobCamere, Tecno Holding), nonché in Partner Sviluppo Impresa, Polo Logistico integrato di Mortara, Confidi Lombardia, Consorzio AST, Riccagioia, Navigli Lombardi, Parco Tecnico Scientifico di Pavia; la Camera pertanto resta Partner dei due GAL della provincia (Fondazione per lo Sviluppo dell'Oltrepo pavese e Gal Lomellina) e delle seguenti società di sistema: Infocamere, Tecnoservice, ICoutsourcing, Borsa Merci Telematica, Digicamere.

Nell'ambito del partenariato locale, molte sono state le occasioni di raccordo sia con la Regione sia con la Provincia di Pavia sia con i Comuni maggiori, favorite anche dall'evento EXPO e dai suoi effetti prospettici che hanno tracciato interessanti strade per l'elaborazione di progetti comuni e la condivisione di obiettivi e strategie, soprattutto nel campo della promozione delle eccellenze enogastronomiche e ambientali, dell'attrattività turistica e più in generale dello sviluppo della competitività territoriale.

Con il Comune di Pavia la Camera ha inoltre avviato una esperienza molto interessante, ottenendo la scenografica cornice del Castello Visconteo per la realizzazione della 63^a edizione dell'Autunno Pavese: una edizione scintillante di luci e di colori, grazie anche al contributo finanziario della Fondazione Banca Del Monte di Lombardia, che ha raccolto consensi e successo di pubblico.

Sul piano burocratico la Camera di Pavia, al pari delle consorelle lombarde, ha trovato nel suo ruolo storico di agente di semplificazione un grande alleato nella Regione e - in conformità con gli indirizzi politico-amministrativi di quest'ultima, molto protesi a rendere la macchina amministrativa più snella ed efficiente - ha partecipato ad iniziative di sistema con potenzialità di forte impatto sui processi di semplificazione: la sperimentazione del fascicolo d'impresa regionale e il Progetto Angeli Antiburocrazia, entrambe coordinate dall'Unione Regionale.

A condizionare gran parte delle relazioni con Unioncamere nazionale è stato invece il supplementare impegno di riflessione e di approfondimento che ha coinvolto il sistema camerale nel clima di disorientamento e di forte incertezza che ha dominato il 2015, a seguito della legge delega e dei connessi obblighi di accorpamento per le Camere che contano meno di 75 mila unità iscritte al Registro Imprese, fra le quali si trova anche l'Ente pavese.

Nello scorcio d'anno la Camera ha intrapreso i primi contatti con le Camere di Lodi e di Cremona - con ciascuna delle quali potrebbero concretizzarsi decisioni di accorpamento - senza escludere la possibilità di prevedere un territorio più vasto collocato nella fascia sud Lombardia.

Funzionale alle trattative da condurre con le consorelle interessate è stata la predisposizione di un dossier illustrativo del patrimonio - "la dote" - che l'Ente camerale pavese e il suo territorio provinciale possono vantare. Il documento è finalizzato a chiarire

ciò che si intende salvaguardare e valorizzare per garantire a Pavia una adeguata rappresentanza delle proprie priorità e strategie.

3) EVOLUZIONE DEL QUADRO NORMATIVO

La **legge 7 agosto 2015, n. 124** definisce i parametri per la **ristrutturazione del sistema camerale**, con la previsione di ridurre il numero degli Enti a non più di 60 a livello nazionale, tramite accorpamenti tra due o più Camere; rimane la possibilità di mantenere le attuali circoscrizioni solo per gli Enti presso i quali siano registrate almeno 75.000 imprese. Inoltre è stabilita la necessità di riordinare la disciplina per costituzione dei Consigli e delle Giunte camerali, con riduzione del numero dei loro componenti.

Dal punto di vista gestionale sono previste limitazioni delle partecipazioni societarie a quelle necessarie per lo svolgimento delle funzioni istituzionali nonché per le attività in regime di concorrenza, con soppressione progressiva delle partecipazioni non essenziali e gestibili secondo criteri di efficienza da soggetti privati.

Riguardo alle funzioni, sono state stabilite delimitazioni – ancora in fase di definizione – con una specifica riduzione degli ambiti di attività nei quali svolgere la promozione del territorio e dell'economia locale, mentre un ruolo di coordinamento viene assegnato al Ministero dello sviluppo economico in materia di Registro delle imprese, allo scopo di garantire l'unitarietà di indirizzo applicativo e interpretativo.

Nel 2015 ha avuto un impatto considerevole la **riduzione dei proventi da diritto annuale** del 35% secondo un percorso stabilito dalla l. 114 del 11.08.2014, che prevede l'ulteriore tappa della riduzione al 40% nel 2016, e si assesterà nel 2017 con il taglio definitivo del 50% su quella che è la voce di entrata più rilevante per la Camera di Commercio.

Si segnalano anche le conseguenze derivanti della **legge di stabilità 2015** (l. 190/2014), che ha ricollocato le Camere di commercio nel regime di tesoreria unica, circoscrivendole all'interno di un sistema molto più rigido e vigilato di utilizzo delle risorse finanziarie rispetto agli esercizi pregressi.

Ulteriori previsioni contenute nella legge di stabilità 2015 che hanno riguardato le Camere sono: la necessità di procedere a una razionalizzazione delle partecipazioni societarie e l'introduzione del sistema "Split Payment", che assegna all'Ente pubblico la funzione di sostituto d'imposta ai fini IVA. Inoltre è stata prevista la proroga del blocco della contrattazione decentrata nazionale della PA al 31.12.2015.

Nell'ambito dei processi gestionali di carattere generale, un impatto notevole ha avuto lo sviluppo della **digitalizzazione** delle pubbliche amministrazioni, con l'entrata in vigore nel mese di ottobre 2015 del DPCM 3.12.2013, contenente le norme tecniche attuative del Codice dell'amministrazione digitale; in particolare si è determinata la necessità per l'Ente di procedere a un adeguamento dei processi di gestione documentale, anche attraverso l'adozione di sistema applicativo che integra le funzioni di produzione, protocollazione, fascicolazione e conservazione a norma del patrimonio documentale.

Nell'ambito delle normative di settore ci sono state significative novità; tra queste si evidenzia il Regolamento della Regione Lombardia 17 marzo 2015, n. 1, che ha disposto il trasferimento alle Camere di Commercio dell'**Albo regionale delle cooperative sociali**, consorzi e organismi analoghi. L'iscrizione all'Albo – già di competenza delle Province - permette di ottenere benefici in termini economici e procedurali (inserimento lavorativo di

persone svantaggiate, possibilità di stipulare convenzioni con gli enti pubblici in deroga alle normali procedure per l'assegnazione di servizi).

L'entrata in vigore del DM 24.09.2014, n. 202 in materia di **composizione delle crisi da sovraindebitamento** ha spinto il sistema camerale ad attivarsi per programmare l'istituzione degli Organismi preposti alla gestione delle procedure finalizzate alla ripianificazione debitoria dei consumatori e delle imprese non soggette a fallimento; al fine di garantire l'operatività dell'Organismo camerale la norma – analogamente a quanto avvenuto per la mediazione civile e commerciale – prevede un iter preferenziale a favore delle Camere di Commercio nel procedimento di iscrizione presso il registro tenuto dal Ministero della Giustizia.

Nell'ambito delle funzioni dell'**ufficio metrico** già si erano registrati nel 2014 effetti restrittivi sull'attività della Camera soggetta a tariffazione a causa delle disposizioni contenute nel dm 75/2012, che ha sottratto alle Camere le verifiche periodiche sui convertitori di volume del gas; l'avvicinarsi della scadenza della fine di ottobre 2016 D. Lgs. 2 febbraio 2007, n. 22 in attuazione della direttiva 2004/22/CE, ha determinato nel 2015 un'ulteriore progressiva diminuzione delle verifiche su istanza dell'utente soggette a tariffazione, a causa dell'assegnazione di tali verifiche a laboratori privati sugli strumenti di ultima generazione (cosiddetti "MID").

Dall'altro lato sono stati attribuiti alle Camere nuovi compiti in merito alla conformità metrologica dei contatori dell'acqua e dei contatori di calore, essendo scaduto nel 2015 il periodo transitorio previsto dal D.M. 155/2013; analoghe novità sono previste dal d.m. 60/2015 per i contatori di energia elettrica attiva.

In sintesi si evidenziano altre disposizioni che hanno coinvolto il sistema camerale nel 2015:

- "decreto competitività" (d.l. n. 91/2014, convertito con la legge n. 116/2014) – ha introdotto la semplificazione delle attività imprenditoriali, stabilendo criteri per la riduzione della burocrazia, quale obiettivo prioritario per il rilancio dell'economia; a tal proposito alcune disposizioni hanno riguardato le attività del Registro imprese: in particolare è stato introdotto l'automatismo dell'iscrizione, quando sia richiesta sulla base di un atto pubblico o di una scrittura privata autenticata, cosicché la responsabilità dell'accertamento delle condizioni previste dalla legge per l'iscrizione è stata spostata in capo al pubblico ufficiale che ha ricevuto o autenticato l'atto;
- legge regionale n. 11/2014 – ha stabilito la valorizzazione del rapporto di partenariato istituzionale con le Camere lombarde, anche sulla base degli strumenti di programmazione negoziata; il sistema camerale è chiamato a collaborare con la Giunta regionale per individuare i procedimenti oggetto di semplificazione amministrativa, definendo i requisiti minimi per l'esercizio di specifiche attività.

**4) ATTIVITÀ REALIZZATE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI
STRATEGICI**

OBIETTIVO 1–SOSTENERE LA COMPETITIVITA’ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale

Uno dei tratti caratterizzanti la policy dedicata all’internazionalizzazione è stato, nel 2015, lo sviluppo di **nuovi servizi di accompagnamento** da proporre alle imprese anche come modalità alternativa di supporto strutturato e di valenza strategica, da valorizzare in assenza delle condizioni per realizzare interventi di contribuzione. Naturalmente la concomitanza con Expo ha consentito di sfruttare l’intensa movimentazione di imprese e le occasioni di scambio che si sono create intorno alla manifestazione.

Fra le iniziative realizzate traendo valore da Expo va menzionato il progetto **Incoming di operatori economici stranieri** in Lombardia, realizzato nell’ambito dell’Accordo di Programma Competitività in collaborazione con Promos: buyer provenienti da tutto il mondo sono stati selezionati ed invitati a visitare Expo e contemporaneamente coinvolti in incontri BtoB con imprenditori lombardi di vari settori organizzati nelle varie province, portando così Expo direttamente sui territori.

In particolare la Camera di Commercio di Pavia, tramite il suo Ufficio Estero, ha realizzato **tre giornate evento appositamente dedicate agli incontri business**: le filiere coinvolte sono state: Enoagroalimentare (8 luglio), Packaging (9 settembre), e Edilizia (14 ottobre).

Le imprese lombarde partecipanti sono state 67, di cui 58 della provincia di Pavia; i buyer ospitati 44 provenienti da 15 paesi di 4 continenti per un totale di 383 incontri b2b (business to business) realizzati.

Altro progetto di rilievo avviato nell’anno nell’ambito degli accordi tra Regione e Sistema Camerale Lombardo e in corso di svolgimento nel 2016 è **“Passaporto per l’Export”**, che può essere definito come un percorso di accompagnamento verso i mercati esteri che la Camera di Commercio di Pavia ha offerto alle imprese tramite un supporto articolato su tre livelli di aiuto: in primo luogo l’assistenza, in capo alle 15 imprese selezionate per la provincia di Pavia, di un Temporary Export Manager dedicato; in seguito un percorso di formazione su specifici argomenti di internazionalizzazione (gestione rischi, contratti, trasporti, dogane e fiscalità); per finire un contributo a fondo perduto per la realizzazione di un’iniziativa legata al rafforzamento dell’impresa sui mercati esteri.

Nella stessa direzione si è sviluppata l’azione di supporto alle filiere strategiche del sistema economico locale, promossa da Paviaviluppo con gli approfondimenti volti a **individuare i mercati esteri a maggiore potenzialità** attraverso una puntuale analisi dei dati sui flussi commerciali a livello mondiale.

I focus realizzati nell’anno sono stati coordinati con le filiere strategiche individuate nell’ambito del Piano di Rilancio dell’economia provinciale Pavia 2020, e pertanto hanno riguardato i comparti afferenti a **packaging** (nel quale sono state profilate più di 100 imprese del settore packaging, 12 delle quali sono state coinvolte in una rilevazione sul grado di internazionalizzazione) e **Health, Food e Wellness** (per il quale l’approfondimento si concluderà a breve con la profilazione di 50 imprese).

I target così individuati formano la base per supportare altre azioni previste dal Piano Pavia2020. Per il Packaging si è proceduto alla realizzazione, nel mese di novembre, di un workshop il cui obiettivo è stato quello di illustrare alcune ipotesi di selezione dei mercati

esteri più promettenti e condividere le potenzialità del comparto anche in termini di aggregazione di imprese. Con un'impresa è stato effettuato anche un check up personalizzato per analizzare la propria strategia sui mercati esteri. Sono stati esaminati alcuni mercati di particolare interesse per l'impresa e a seguito di incontri B2B organizzati proprio dalla Camera di Commercio, l'impresa ha potuto trovare contatti interessanti in quei Paesi.

Nell'ottica di dare spazio ad azioni dirette di servizio l'Ufficio Estero ha inoltre valorizzato una collaborazione operativa con la Camera di Commercio Italiana per la Svizzera di Zurigo attivando un canale privilegiato di accesso per le imprese pavese ai servizi di assistenza, informazione e documentazione sul mercato svizzero da essa offerti. Il 14 dicembre è stata realizzato un workshop tematico di taglio commerciale e pratico dedicato ad imprese del settore enologico della provincia interessate al mercato elvetico, denominata "**Obiettivo Svizzera per il vino dell'Oltrepò Pavese**": in questa occasione le 10 imprese partecipanti hanno potuto conoscere e apprezzare il pacchetto integrato di servizi proposto dalla consorella elvetica, trovando in essa un punto di riferimento per essere accompagnati in future azioni di penetrazione del mercato svizzero.

Confermata e rafforzata è stata infine l'azione di erogazione di servizi di informazione, assistenza e primo orientamento collegati alla rete **Lombardiapoint**, che mette a disposizione delle imprese competenze tecnico-specialistiche su un ampio raggio di tematiche (doganali, fiscali, contrattuali, ecc.) ed esperienze a supporto del commercio internazionale. I quesiti posti dagli utenti (imprese e cittadini) via telefono e-mail o direttamente presso l'Ufficio Estero, sono stati oltre 400.

In affiancamento agli interventi di assistenza e accompagnamento si è confermata la linea di intervento volta ad agevolare la partecipazione collettiva delle imprese pavese a fiere internazionali di elevato rilievo commerciale; ciò a partire dal principio che la promozione del 'Made in Pavia' possa essere maggiormente efficace se impostata come azione di sistema, ossia coinvolgendo l'intera filiera produttiva locale.

In collaborazione con gli organismi di tutela e rappresentanza del comparto, l'Ufficio Estero ha curato la realizzazione dello **Stand collettivo** presso la principale fiera europea del settore vitivinicolo **Prowein di Düsseldorf** (25-17 marzo), al quale hanno preso parte 20 imprese dell'Oltrepò, mentre Paviaviluppo si è occupata della partecipazione alla 49° edizione della manifestazione **Vinitaly di Verona** (22-25 marzo), organizzando la presenza di 35 aziende presso il Padiglione Vini di Lombardia.

In entrambe i casi la Camera ha coordinato la partecipazione delle aziende, occupandosi di tutti i servizi tecnico-organizzativi e fornendo assistenza durante i giorni di fiera, oltre che gestendo lo stand istituzionale per fornire informazioni turistiche e sul territorio ai visitatori. L'esperienza di Vinitaly ha dato un esito in linea con i risultati ottenuti nella precedente edizione, con il 90% degli espositori che si è dichiarato soddisfatto circa la partecipazione alla manifestazione. Il lavoro di coordinamento svolta da Paviaviluppo è stato giudicato come eccellente dal 42% degli espositori e buone nel 46% dei casi.

Rispondendo a specifiche richieste provenienti dal mondo artigiano alle tradizionali iniziative, si è aggiunta quest'anno la gestione di una ulteriore partecipazione collettiva, quella all'Artigiano in Fiera tenutasi presso il polo fieristico di Fiera Milano Rho-Però dal 5 al

13 dicembre 2015. Le aziende partecipanti, coordinate da Paviasiluppo, sono state 18 di cui 8 del comparto eno-agroalimentare (con una buona presenza di birrifici artigianali) e 10 rappresentative di altre produzioni locali, dai serramenti ed impiantistica all'oggettistica, dalle calzature all'abbigliamento.

Il 47% degli espositori ha valutato positivamente l'esito della partecipazione alla manifestazione, mentre il 20% ha lasciato aperta qualche perplessità in merito al format della fiera, ritenuto non corrispondente alle aspettative. Tutti gli espositori sono stati soddisfatti del lavoro organizzativo svolto da Paviasiluppo ed hanno dichiarato che, in assenza di una collettiva coordinata, non avrebbero partecipato alla manifestazione.

La Camera di Commercio ha altresì accolto presso la propria sede due **delegazioni** di taglio misto, sia istituzionale che imprenditoriale, nelle date del 5 e 6 ottobre, provenienti **da Brasile e Cina**.

OBIETTIVO 1–SOSTENERE LA COMPETITIVITA' DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Favorire l'accesso al credito e una migliore gestione della leva finanziaria

L'attività promozionale della Camera di Commercio ha riguardato anche l'ambito creditizio in favore delle piccole e medie imprese, attraverso un impegno notevole di risorse spalmate su un vero e proprio "pacchetto credito" comprensivo di più iniziative finalizzate a ridurre le difficoltà di accesso al credito delle nostre aziende quali:

- l'attivazione della misura per "l'abbattimento tassi in conto interesse e Commissioni di Garanzia su finanziamenti alle MPMI della provincia" diretta a favorire l'accesso al credito delle aziende del territorio attraverso la concessione di contributi per l'abbattimento tassi in conto interessi nonché per la riduzione delle commissioni di garanzia sostenute per il finanziamento di investimenti aziendali finalizzati allo sviluppo, all'innovazione e alla competitività dell'impresa e per supplire alla carenza di liquidità per la gestione aziendale. Su questa azione sono state appostate risorse pari a **400 mila euro esauriti dalle n.110 istanze pervenute.**
- la prosecuzione della copertura delle quote di insolvenza delle imprese garantite sul fondo di Confiducia, il fondo di garanzia costituito dalle 12 Camere di Commercio lombarde e da Unioncamere Lombardia, rivolto alle PMI lombarde di tutti i settori economici per garantire flussi di finanziamento dalle banche alle imprese del territorio a cui la Camera di Commercio di Pavia ha nel 2009 con uno stanziamento di 1,5 milioni di euro a sostegno delle imprese che hanno sede operativa sul proprio territorio. Per il 2015 sono state **utilizzate risorse pari ad € 147 mila.**
- la gestione della **Piattaforma per la Certificazione dei Crediti (PCC):** la Piattaforma per la certificazione dei crediti disponibile sul sito del Ministero dell'Economia e delle Finanze attraverso cui i Creditori delle pubbliche amministrazioni possono richiedere la certificazione dei propri crediti relativi a somme dovute per somministrazioni, forniture, appalti e prestazioni professionali. Il sistema PCC permette anche di tracciare le eventuali successive operazioni di anticipazione, compensazione, cessione e pagamento, a valere sui crediti certificati. Compito del sistema camerale e delle Camere di Commercio è di fornire, anche per il tramite delle Camere di commercio presenti sul territorio, le opportune informazioni relative all'accesso e all'utilizzo della Piattaforma e di sollecitare le Camere di commercio ad accompagnare gli imprenditori durante le fasi di accesso ed utilizzo della Piattaforma, fornendo loro la necessaria assistenza.
- La predisposizione di un set di indicatori di bilancio in base ai quali realizzare un servizio di audit.

A tali azioni si è affiancata l'attività del **Comitato Camerale del Microcredito**, l'organismo che si occupa di monitorare l'economia locale, favorire l'accesso al credito, soprattutto attraverso lo strumento del microcredito, e propone attività, anche di carattere formativo, a sostegno delle imprese sociali, secondo il modello proposto da Unioncamere nazionale.

OBIETTIVO 1–SOSTENERE LA COMPETITIVITA’ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

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

La Camera di Commercio nell’anno 2015 ha profuso un impegno particolare per sostenere l’innovazione in azienda, nel convincimento che attraverso di essa transita in larga misura lo sviluppo della competitività del tessuto imprenditoriale.

Tra gli strumenti più significativi messi in campo vi è senz’altro il **Bando promosso dalla Camera per la concessione di contributi per investimenti innovativi e di ammodernamento**, pubblicato a fine luglio e finanziato con **400 mila euro**. Il bando, volto a favorire gli investimenti innovativi, di ammodernamento e di eco-innovazione inerenti all’acquisto di beni materiali, realizzati dalle MPMI della provincia di Pavia, ha ottenuto un elevato gradimento tra le imprese, tanto che sono state presentate n. 90 istanze per 1,4 milioni di euro, delle quali solo n. 22 sono state ammesse a finanziamento, per esaurimento delle risorse.

Ulteriori canali di contributi diretti alle imprese sono stati garantiti dalle misure realizzate nell’ambito dell’Accordo di Programma Competitività (AdP) stipulato fra Regione e sistema Camerale Lombardo che ha promosso in particolare:

- **Voucher ricerca e innovazione e contributi per i processi di brevettazione.** L’iniziativa diretta a sostenere gli obiettivi strategici regionali di “smart specialisation”, ha inteso incentivare interventi di innovazione tecnologica di processo e di prodotto (con la creazione di nuove tecnologie digitali), supportare l’avvio di start up ad alto potenziale innovativo favorendone l’insediamento presso incubatori di imprese, supportare la collaborazione tra PMI e i centri di ricerca registrati nel sistema Questio, accompagnare le imprese alla partecipazione a programmi di ricerca, sviluppo e innovazione europei e sostenere i processi volti all’ottenimento di brevetti/modelli europei/internazionali. Per l’edizione 2014 l’ufficio promozione camerale ha istruito e portato a concessione n. 9 domande di imprese pavese ammesse, per un totale di 129 mila euro; per l’Edizione 2015 sono state gestite n. 4 domande di cui n. 2 sono state ammesse per un totale di € 25 mila.
- **Bando Start Up per Expo**, dedicato all’individuazione delle migliori Start Up Lombarde nei settori collegati al tema “Feeding The Planet, Energy For Life. Il bando, realizzato in collaborazione con Padiglione Italia di Expo Milano 2015, si è prefisso lo scopo di incentivare lo sviluppo di nuove imprese con idee originali, nuovi prodotti, nuovi servizi, nuovi modelli organizzativi diretti a migliorare lo sviluppo sostenibile e stimolare la competizione tra progetti ad alto contenuto di conoscenza da presentare tra le eccellenze italiane durante la manifestazione universale. Sono state **7** le imprese pavese che hanno presentato domanda su questa misura, **di cui 5 ammesse e una prescelta nella selezione finale.**

Durante il 2015 è stato portato a termine il **Progetto VAL.RI.SO per la Valorizzazione nel territorio pavese dei sottoprodotti del riso - studio di fattibilità per lo sviluppo di una filiera**, già in precedenza cofinanziato dalla Camera e realizzato dal Consorzio per lo sviluppo di energia e sostanze chimiche da risorse rinnovabili (CESCRI) in collaborazione con Il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e il Dipartimento di Chimica dell’Università di Pavia e con il supporto della spin off accademica UN.E.CO – srl. Il progetto ha esplorato in

lo stato e le prospettive di innovazione tecnologica nel settore risicolo in provincia di Pavia, con particolare riferimento alla valorizzazione dei sottoprodotti, evidenziando alcuni risultati di indubbio interesse dal punto di vista delle potenziali ricadute economiche ed occupazionali per il comparto.

Sempre in tema di sostegno all'innovazione il Servizio Promozione della Camera di Commercio, in collaborazione con Unioncamere Lombardia, ha organizzato **l'incontro "AGRI-FOOD E BIOECONOMY"** finalizzato a far conoscere a imprese, associazioni ed enti di ricerca i **bandi europei** rivolti al settore nell'ambito dei programmi Horizon 2020, Fondi Strutturali, appalti europei. Durante l'evento sono stati inoltre presentati i **servizi di accompagnamento** che la rete camerale mette a disposizione degli operatori con il nuovo servizio on line "**Sportello Virtuale Eurodesk Lombardy**" che offre agli iscritti un percorso integrato di servizi informativi, di orientamento, consulenziali e di supporto nella ricerca dei partner europei

Il profilo dell'innovazione maggiormente sollecitato nel 2015, è stato senz'altro quello della **digitalizzazione**.

Innanzitutto si è voluto dare corso ai progetti particolarmente apprezzati dagli operatori **Eccellenze in digitale e ArsDigitalia**, intrapresi a seguito di accordo stipulato da Unioncamere con Google, volti a promuovere la cultura digitale e favorire l'inserimento di competenze ICT nelle imprese. Le azioni, coordinate da Paviaviluppo, hanno consentito di sensibilizzare, formare e affiancare le imprese locali nell'adozione di soluzioni ICT su misura e nel maturare un uso consapevole del web a fini di marketing nonché con l'adozione di soluzioni organizzative e gestionali innovative. L'intervento ha riguardato i settori di punta del Made in Italy e le filiere caratterizzanti l'immagine dell'Italia nel mondo. Nel 2015 è stato rivolto in particolare alle imprese del comparto meccanico, elettrico ed elettronico, del turismo, della cultura e dell'artigianato artistico. Sono stati realizzati più di 50 interventi aziendali sotto forma di servizi di affiancamento e coaching realizzati da giovani esperti, e 15 workshop tematici che hanno coinvolto circa 270 partecipanti.

Anche nello sviluppo delle proprie attività amministrative la Camera ha dovuto a più riprese accompagnare le imprese nella **adozione – resa obbligatoria da specifiche normative - di strumenti di comunicazione e di procedimenti digitali o telematici**: si pensi alla posta elettronica certificata (divenuta obbligatoria per professionisti, imprese ed enti pubblici), all'introduzione dell'atto pubblico on line, all'avvio del processo civile telematico e da ultimo all'avvento della fatturazione elettronica, che nell'ultimo anno si è configurata come uno dei principali cardini dell'Agenda Digitale Italiana.

Con la decorrenza dell'obbligo di fatturazione elettronica nei confronti della PA (marzo 2016) il sistema camerale ha messo a disposizione il **servizio di fatturazione elettronica** (realizzato da Infocamere in collaborazione con l'Agenzia per l'Italia Digitale ed Unioncamere) che consente alle PMI la gestione completa e gratuita (compilazione, invio, firma digitale, conservazione) di 24 fatture elettroniche all'anno. Il Servizio Promozione della Camera di Commercio di Pavia ha promosso e fatto conoscere il servizio alle imprese del territorio tramite **due Seminari Formativi/informativi** svolti nel mese di marzo e partecipati da circa 200 aziende: il primo titolato "Fatturazione Elettronica verso la PA" accreditato presso l'Ordine dei Commercialisti per il riconoscimento di crediti formativi, il

secondo di più ampio carattere promozionale qualificato come “**Digital Day**”, in collaborazione con l’Agenzia per l’Italia Digitale.

E’ stato inoltre attivato un apposito **sportello di assistenza** per agevolare le imprese nell’accesso al servizio stesso al quale si sono rivolti 500 utenti. Nel corso del 2015 le imprese pavesi aderenti al servizio di fatturazione elettronica offerto dal Sistema Camerale sono state 559 per un totale di 3.308 fatture registrate.

Un altro fattore critico determinante nei processi innovativi delle imprese è rappresentato dalla adeguata consapevolezza e conoscenza degli strumenti che la normativa nazionale e internazionale mettono a disposizione per **tutelare la proprietà intellettuale** quale fattore competitivo ad elevato valore aggiunto nel contesto di un corretto svolgimento dei meccanismi di libera concorrenza.

Per questo si è ritenuto necessario consolidare il **servizio di assistenza in modalità one to one** alle imprese, avviato nel 2013 nell’ambito dell’ufficio preposto al deposito delle domande di marchi e brevetti, il quale - tramite incontri con esperti – consente agli utenti di valorizzare i propri processi innovativi, il know how e la conoscibilità del proprio marchio proteggendoli al meglio da ogni possibile uso non autorizzato. Tutela delle invenzioni dei modelli di utilità, nonché delle creazioni legate al design industriale sono stati gli argomenti di principale interesse oggetto di approfondimento durante i 13 incontri avvenuti nel corso dell’anno tra esperti e imprese.

In relazione alla protezione dei marchi è stato sviluppato anche il **servizio di ricerca di anteriorità**, molto utile per verificare la presenza di segni uguali o simili ed evitare i rischi di esposizione a possibili rivendicazioni e richieste di risarcimento da parte di terzi.

Per quanto riguarda l’attività amministrativa nel 2015 si evidenziano 245 depositi di domande brevettuali (222 marchi; 15 invenzioni e modelli di utilità; 1 modello di design; 7 trascrizioni e annotazioni)

Infine, come di consueto, viene ricondotto alle politiche di supporto all’innovazione anche l’importante supporto dato dalla Camera alla **creazione di reti d’impresa**, che passa innanzitutto attraverso il servizio di informazione e assistenza **SpRI** (Servizio per le Reti di Impresa) implementato diversi anni orsono da Paviaviluppo. Il servizio propone momenti informativi trasversali a tutti i settori di impresa, come ad esempio il workshop realizzato ad ottobre dal titolo *Quando, come e perchè le Reti d'Impresa accrescono la competitività delle PMI*, ed incontri formativi rivolti a potenziali reti che hanno manifestato la volontà di voler rafforzare i loro rapporti di business. In particolare si sono rivolte al servizio SpRI due imprese del settore informatico che già in passato hanno collaborato tra loro e che vorrebbero formalizzare questa “collaborazione” per poter offrire un pacchetto di servizi più completo ai loro clienti. Anche l’Associazione Regiole Mercatorum - nata da poco sul nostro territorio - ha come obiettivo la condivisione del proprio business l’idea è quella di consolidare questa nuova realtà: 16 soggetti convinti che aggregarsi e fare rete possa essere un metodo valido per consentire a ciascun partecipante di sviluppare serenamente la propria professione. Infine, anche il coworking Labora insieme con un’azienda impiantistica pavese ha manifestato l’esigenza di essere accompagnata nel percorso per costituire una “Rete di Impresa”.

Su questo obiettivo di stimolo e supporto alle reti si è innestata la chiusura di progetti realizzati da 3 imprese commerciali e turistiche pavese finanziati dal Programma Regionale **ERGON**, che ha portato alla erogazione di un contributo di 34 mila euro.

OBIETTIVO 1–SOSTENERE LA COMPETITIVITA’ DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE

Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura d’impresa

Il focus centrale di questa policy, la cui gestione è interamente affidata a Paviaviluppo, è rappresentato dalle attività di servizio informativo e di orientamento rivolto a coloro che si apprestano ad avviare un’impresa, sintetizzate nel **Punto Nuova Impresa**.

Il servizio, che ha registrato una ottima tenuta dell’affluenza con 753 utenti totali, ha in particolare:

- affiancato 35 aspiranti imprenditori con una assistenza personalizzata gratuita per la **redazione del business plan**.
- gestito un catalogo di **corsi/seminari di orientamento per aspiranti imprenditori**. In particolare si sono svolte a Pavia, Torrevecchia Pia e a Vigevano 4 edizioni del seminario gratuito di orientamento al mettersi in proprio “Dall’idea al progetto: cosa serve sapere e fare per mettersi in proprio” per un totale di 85 partecipanti. Sono stati organizzati anche 16 corsi su tematiche specifiche come l’impresa innovativa, l’avvio di una impresa nel settore del turismo, nel web e e-commerce e dei servizi per l’infanzia. Complessivamente il catalogo ha coinvolto 230 aspiranti o neo imprenditori, erogando 168 ore di formazione sul tema dell’autoimprenditorialità
- organizzato in 12 scuole superiori pavesi 13 **incontri di orientamento al lavoro autonomo e dipendente** e di preparazione/riflessione sull’esperienza di alternanza scuola-lavoro con la partecipazione di 477 studenti. A questi interventi ormai consolidati si sono affiancati per 153 studenti 9 incontri da 3 ore finalizzati a stimolare in loro la propensione al lavoro autonomo nell’ambito dei tradizionali mestieri artigianali.
- organizzato visite di classi delle scuole superiori pavesi presso la Camera di Commercio con l’obiettivo di illustrare le attività svolte dall’ente camerale, e in particolare dall’Ufficio Registro Imprese, e di fornire un quadro informativo sulla demografia imprenditoriale della provincia.

Nuovi consistenti impegni strutturati si sono inseriti quest’anno nel programma di attività rivolto alla promozione della nuova impresa con:

- l’avvio del progetto **Startupper - Sviluppo dei servizi di sostegno alla creazione e allo start up di nuove imprese** ammesso a valere sul Fondo Perequativo Unioncamere 2014 e coordinato a livello regionale da Unioncamere Lombardia, che mira a stimolare la creazione, lo sviluppo e la sostenibilità di nuove imprese, con particolare riferimento alle imprese giovanili, femminili, sociali, innovative o di immigrati.

L’apertura del progetto ha coinciso con il workshop presso la sede camerale “Avvia i tuoi progetti. Start up innovative, opportunità e strumenti”, unica tappa lombarda del road-show MISE-Unioncamere, che è servito a far conoscere i vantaggi delle misure di policy nazionale di promozione e sostegno delle nuove imprese “high-tech”, alla quale hanno partecipato 77 potenziali startupper, aspiranti e neoimprenditori, studenti e giovani laureati, ricercatori e professionisti.

Si sono poi tenute due presentazioni pubbliche del Progetto che hanno visto la partecipazione di 67 aspiranti imprenditori pavesi; 64 di questi hanno sostenuto i colloqui per una prima valutazione dell’idea imprenditoriale. Per la partecipazione ai due seminari di orientamento all’auto-imprenditorialità e alla cultura di impresa sono stati

selezionati 50 startupper, 20 dei quali hanno potuto frequentare uno specifico corso di formazione (48 ore) e un servizio di assistenza personalizzata per l'elaborazione del business plan. Il progetto si concluderà a breve con le azioni di sostegno alla costituzione effettiva dell'impresa (2 ore per impresa), accompagnamento all'accesso al credito e alla finanziabilità (6 ore di affiancamento a ciascuna impresa costituita) supporto allo start up (24 ore di mentoring e coaching a impresa per la gestione del piano aziendale).

- La gestione del progetto "**Go & Create**" – stage all'estero per lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi nel settore culturale e creativo - finanziato a valere sull'Avviso pubblico di Regione Lombardia per progetti di mobilità transnazionale FSE 2007/13. L'iniziativa ha affiancato 8 giovani startupper nella progettazione e sviluppo di servizi/prodotti innovativi nel settore culturale/creativo attraverso una esperienza di 3 mesi di stage in strutture estere (aziende, associazioni, Università). Durante lo stage all'estero i partecipanti hanno affinato le proprie competenze professionali nel settore e hanno elaborato un Piano di Impresa a partire dagli strumenti forniti da Paviaviluppo attraverso uno specifico corso di formazione di 5 giornate e un servizio di assistenza personalizzata. L'iniziativa si è conclusa a giugno con l'evento di presentazione in Camera di Commercio delle idee imprenditoriali. Dal monitoraggio effettuato lo scorso gennaio gli 8 partecipanti risultano o occupati in ambito culturale/creativo o impegnati nella realizzazione del proprio progetto imprenditoriale

Quale propaggine strettamente intrecciata all'attività di orientamento rivolta ai giovani, si è sviluppata con particolare vigore la funzione di supporto ai **percorsi di alternanza scuola-lavoro**.

L'azienda, anticipando le prescrizioni della legge n. 107/2015 "La Buona Scuola", ha infatti progettato, coordinato e gestito una importante iniziativa sperimentale promossa da Camera di Commercio con Confindustria Pavia, e sostenuta – tramite sottoscrizione di apposito accordo di partnership – da Provincia di Pavia, Fondazione Comunitari, Regione Lombardia e Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia.

Il progetto ha coinvolto 101 studenti delle quarte classi di 14 istituti superiori della provincia di Pavia, che sono stati ospitati per uno stage di sette settimane in 50 aziende della provincia. L'impegnativo lavoro di raccordo tra soggetti, preceduto da una puntuale rilevazione delle disponibilità di scuole e imprese, si è concluso con la consegna delle borse di studio di 320 euro ciascuna ai ragazzi che nell'ambito della relativa manifestazione di consegna hanno portato testimonianza dell'elevato valore professionalizzante, in prospettiva occupazionale, dell'esperienza realizzata.

Da evidenziare anche nel 2015 la vivacità del servizio "**ImpresAttiva**", specifica funzione trasversale di informazione, ascolto e orientamento, che comporta un contatto diretto con le imprese al fine di attivare una dinamica di stimolo reciproco fra impresa e referente, favorevole all'individuazione di percorsi di crescita, anche attraverso informazioni sulle opportunità di supporto e assistenza offerte dal sistema camerale e dal mercato.

Nel 2015 si sono registrate 53 richieste di informazione da parte delle aziende della provincia. ImpresAttiva ha fornito **informazioni sia sui servizi di assistenza presenti in ambito camerale e regionale in tema di innovazione, promozione, formazione e**

internazionalizzazione, sia sulle opportunità di finanziamento regionali e nazionali. Sono stati infine organizzati nel 2015 **tre workshop** di informazione alle imprese relativamente a: “Il passaggio generazionale come opportunità per la tua impresa” (10 aziende); “I Fondi europei a portata di mano: strumenti ed indicazioni operative per le PMI” in collaborazione con Unioncamere Lombardia – sede di Bruxelles (40 aziende partecipanti di cui 10 aziende hanno poi usufruito della assistenza degli esperti post-workshop) e “I finanziamenti e gli strumenti di agevolazione per le PMI” (21 aziende).

Da ultimo, ma non meno importante e anzi qualificata e tradizionale area di intervento dell’Azienda speciale, va richiamato il voluminoso filone di competenza in materia di **formazione aziendale**, e della formazione superiore, che mantiene la sua funzione di leva per rafforzare la competitività del sistema economico provinciale e valorizzare la sua posizione a livello nazionale e internazionale.

Paviasviluppo, organismo certificato ISO 9001 e accreditato presso Regione Lombardia, si è mossa sulla base di un’attività di rilevazione dei fabbisogni e progettazione dei contenuti realizzata anche in stretta collaborazione con le locali associazioni di categoria.

Sono stati realizzati:

- 20 corsi di aggiornamento per titolari e dipendenti di Piccole e Medie imprese che hanno coinvolto oltre 170 partecipanti per un totale di circa 150 ore di formazione.
- 6 i corsi erogati su commessa, per un totale di 62 partecipanti, finalizzati all’apprendimento della lingua inglese da parte dei commercianti di Pavia (4 corsi da 18 ore ciascuno come richiesto dal DUC di Pavia) e del personale interno alla struttura camerale (2 corsi da 30 ore ciascuno).
- 3 **corsi** di abilitazione a specifiche professioni: agenti e rappresentanti di commercio (durata 130 ore) che ha abilitato 15 partecipanti; somministrazione al pubblico di alimenti e bevande e vendita di generi alimentari (130 ore) che ha permesso a 15 persone di aprire la propria attività imprenditoriale; agenti d’affari in mediazione (220 ore) a cui hanno partecipato 10 aspiranti mediatori.

Sul versante della formazione post-diploma, Paviasviluppo ha gestito alcuni moduli formativi del **percorso IFTS** "Tecnico esperto nella creazione e realizzazione di menù per la valorizzazione delle tipicità enogastronomiche e nella salvaguardia di processi artigianali che coniugano tradizione, sostenibilità e biodiversità", con l’obiettivo di fornire ai giovani partecipanti strumenti di base per l’avvio di un’attività imprenditoriale e una panoramica delle caratteristiche delle tipicità agroalimentari del territorio pavese.

Paviasviluppo ha inoltre giocato un ruolo importante anche nell’ambito del **progetto “Veg.Alb.** Percorsi di inserimento lavorativo in ambito ristorativo ed alberghiero nel territorio pavese” finanziato dalla Regione Lombardia con capofila Apolf Pavia, nato dalla consolidata esperienza di partenariato tra soggetti operanti nel settore della ristorazione, della ricettività alberghiera e della valorizzazione delle tipicità del territorio già sperimentata nell’ambito del “Polo Tecnico Professionale Pavese della Ristorazione e delle tipicità agroalimentari”.

L’iniziativa si è incentrata sulla costruzione di due figure professionali coerenti alle esigenze di sviluppo del comparto ed agli obiettivi di crescita di specifiche imprese, quali il cuoco

esperto delle Tecniche avanzate di cucina vegetariana e vegana e il receptionist Front Office Manager.

Su 200 candidati sono stati selezionati 25 disoccupati della provincia di Pavia, che hanno beneficiato di un percorso di formazione e di stage presso imprese del settore del profilo professionale di appartenenza. Paviaviluppo ha promosso il progetto con l'obiettivo di individuare aziende disponibili all'inserimento di tali figure, ha organizzato incontri tra corsisti e imprese e ha informato le aziende in merito alle agevolazioni e ai benefici contributivi previsti per eventuali assunzioni.

L'azienda ha infine proseguito il percorso pluriennale di sensibilizzazione e animazione sul tema **Responsabilità Sociale** delle Organizzazioni, promosso da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia che mira a valorizzare le imprese virtuose del nostro territorio. Sono state 10 le imprese pavesi riconosciute in questa edizione del concorso Buone Prassi, che potranno così godere di una premialità relativamente ai bandi regionali e al "rating di legalità" dell'Autorità Garante per la concorrenza e il mercato, oltre alla visibilità all'interno del repertorio lombardo delle imprese socialmente responsabili.

OBIETTIVO 2 – INCREMENTARE L'ATTRATTIVITA' TERRITORIALE VALORIZZANDO

LE ECCELLENZE

Far conoscere il territorio e attrarre visitatori in occasione di Expo 2015

Dal 1° maggio al 31 ottobre 2015 Milano ha ospitato l'Esposizione Universale EXPO 2015 intitolata al tema "Nutrire il pianeta, Energia per la Vita", che ha costituito un immenso palcoscenico per i 140 paesi e per le organizzazioni internazionali partecipanti, visitato da oltre 20 milioni di persone e animato da oltre 2000 eventi.

Per non valorizzare al massimo grado le ricadute promozionali per il Sistema Pavese in occasione di questo straordinario evento, la Camera di Commercio di Pavia ha voluto impegnarsi su più fronti per (anche in considerazione della vicinanza al sito Expo), attivandosi da un lato in qualità di facilitatore e coordinatore delle iniziative territoriali per ottimizzare i servizi offerti ai visitatori, e dall'altro per massimizzare e rendere stabili i processi di aggregazione e le "connessioni virtuose" tra realtà pubbliche e iniziative private a favore di Expo .

Come da programma gli interventi della Camera stati ricondotti a due macro-ambiti: iniziative dentro expo e iniziative fuori expo.

All'interno della Manifestazione Universale le azioni promosse e coordinate da Camera di Commercio sono state rivolte a garantire una adeguata visibilità alle due produzioni principali del territorio.

Quale espressione del principale territorio produttore di **riso** la Camera (in collaborazione con Enterisi, Provincia di Pavia, province e consorelle di Alessandria, Novara, Biella, Vercelli, Oristano, Verona e Mantova) ha partecipato – con un co-finanziamento di € 37.500 oltre che con un intenso impegno di personale - all'allestimento del settore dedicato al riso italiano nell'ambito del padiglione Expo Federalimentare "**Cibus è Italia**", alla realizzazioni di incontri B2B dedicati, e alla organizzazione di 6 Eventi-Cene di promozione del prodotto su scala internazionale che hanno visto la partecipazione di circa 150 invitati ciascuno.

Per quanto attiene al **vino** oltrepadano la camera ha sostenuto, con un cofinanziamento di 35.000 euro, l'azione realizzata all'interno dell'Area Diamante del Padiglione del Vino Italiano "Vino-A taste of Italy", realizzato da Expovino2015- Veronafiore, che è consistita nell'allestimento di una piccola area multimediale comprensiva di 24 wine dispenser, enoteca virtuale per la vendita online per tutta la durata dell'esposizione, monitor con video promozionali e di illustrazione degli aspetti qualificanti della produzione pavese.

La presenza del vino pavese è stata garantita per un periodo di 25-30 giorni anche nell'area del Padiglione Italia riservata a Regione Lombardia, dove si è tenuta una esposizione rappresentativa di tutti i produttori del territorio.

Un carattere intersettoriale e tagliato in chiave di attrattività turistica è stato invece attribuito alle **giornate di protagonismo pavese presso il padiglione irlandese in expo** (23 e 24 ottobre). L'itinerario di San Colombano, che il monaco ha percorso da Dublino a Bangor

fino ad arrivare a Bobbio, passando sui nostri territori, è stato il tema che ha connotato la presenza della nostra provincia, in particolare nella prima giornata attraverso il Convegno dal titolo “Santi e Studiosi Irlandesi”, che ha analizzato l’importanza di San Colombano per l’Europa e per il Nord Italia. La seconda ha invece dato spazio alla presentazione delle eccellenze artigianali ed enogastronomiche territoriali attraverso performances artigianali, musicali e culinarie. Le giornate sono scaturite dalla collaborazione con l’Irlanda, nata in funzione della realizzazione del progetto “Itinerari Religiosi Internazionali: Sulle Orme di San Colombano”, e consolidatasi con l’incontro di una nostra delegazione con il Primo Ministro Irlandese, il Taoiseach, Enda Kenny, nel luglio 2015. Il costo delle due giornate è stato contenuto nelle sole spese vive e pari a € 8.000.

Simile impostazione ha avuto anche il **Chamber’s day** Pavia realizzato nell’ambito dello spazio espositivo gestito da Unioncamere Lombardia e dedicato alla rappresentazione multimediale delle eccellenze economico-produttive dei 12 territori lombardi con la mostra **Lombardies - a unique territory with multiple identities**.

Il 12 ottobre è stato il turno di protagonismo per Pavia che ha messo in vetrina le proprie eccellenze con l’esposizione di prodotti enogastronomici, con attività didattiche e creative nonché con la presentazione dell’app Buono a Sapersi - Pavia una provincia da gustare: uno strumento per l’esplorazione, semplice ma completa, del mondo affascinante e gustoso delle produzioni agroalimentari pavese. Durante i 6 mesi di Expo inoltre Paviaviluppo ha organizzato nell’ufficio di rappresentanza di Unioncamere sempre nel Padiglione Italia diversi incontri d’affari e piccole riunioni tra operatori che hanno coinvolto aziende e spin off universitari.

Numerose e di forte impatto promozionale sono state anche le iniziative **fuori expo**.

Particolarmente efficace e proficuo è stato il progetto **Esperienze di riso e di vino nella terra dei longobardi e dei visconti**, cofinanziato da Regione Lombardia, che la Camera di Commercio ha a sua volta finanziato con 75.000 euro, e coordinato in stretta collaborazione con la Provincia, gestendo fin dal 2013 il tavolo territoriale sul quale dovevano convergere le idee e le progettualità sviluppate sul territorio.

Il progetto, frutto del lavoro di negoziazione, integrazione e assemblaggio portato avanti insieme alla Sede territoriale regionale, ha inteso valorizzare la provincia di Pavia come “destinazione prodotto”, capace di proporre un’offerta integrata inerente motivazioni di viaggio coerenti, basate sulle sue produzioni alimentari di eccellenza (il riso, il vino e i prodotti tipici ad essi connessi) in un contesto caratterizzato da radici storiche profonde e “visibili” (i Longobardi, i Visconti) e da una collocazione di estremo interesse dal punto di vista naturalistico (i fiumi e il sistema dei canali, la pianura, la collina, la montagna), anche in connessione e integrazione con progetti già in corso.

In particolare il progetto ha: sviluppato e lanciato un brand per il “Padiglione Territorio pavese” oltre ad azioni di comunicazioni coordinante per i diversi interventi; organizzato escursioni nel Padiglione Territorio; definito e promosso il Padiglione diffuso del riso e delle tipicità pavese e il padiglione diffuso del vino; implementato le vie storiche dell’Oltrepò pavese, oltre a laboratori aperti, un Convegno internazionale, e eventi B2B ed eventi dedicati a specifici itinerari turistici

A questa azione di promozione territoriale diffusa si è affiancato l'evento **Pavia Food&Wine...emozioni sull'acqua, allestito su una piattaforma galleggiante presso** la rinnovata darsena di Milano messa a disposizione dalla società Navigli Lombardi. In questa cornice, inclusa nel programma del Fuori Expo Milano, dal 29 giugno al 5 luglio si è data visibilità a 20 cantine dell'Oltrepò Pavese che hanno potuto presentare i propri vini ad un pubblico di circa 700 visitatori, proponendo degustazioni accompagnate da prodotti tipici del territorio. Con l'occasione sono state promosse le eccellenze della provincia grazie alle numerose brochure, non solo turistiche, dispensate presso l'area Infopoint.

Inoltre con il progetto **Pavia Vive Expo**, realizzato da Paviaviluppo in collaborazione con Associazione Commercianti della provincia di Pavia e Confcooperative Pavia, si è sviluppato un percorso di attrattività turistica articolato su più fronti, da un lato abbinando arte e gastronomia ed accoglienza con l'iniziativa **"Gustarti – l'arte è servita"**, che ha coinvolto 30 operatori e 61 artisti emergenti, dall'altro realizzando percorsi turistici sul circuito "Pavia Città Illuminata", che hanno coinvolto 380 visitatori.

Si è rivolta invece alla pluralità degli operatori del territorio la realizzazione di un ambiente digitale dedicato al sistema imprenditoriale pavese all'interno della piattaforma **"E-015 - Digital Ecosystem"**, che consente di far parlare tra loro i sistemi informatici di attori pubblici e privati e di condividere, sulla base di un modello di riferimento tecnologico comune, i propri dati e servizi. L'iniziativa, che ha assorbito risorse camerali per circa 15 mila euro, ha favorito l'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi tra tutti gli operatori iscritti, al fine di arricchire l'offerta di applicativi di mobilità integrati disponibili agli utenti finali. Tale funzionalità di scambio e arricchimento delle informazioni da trasferire agli utenti è stata utile non solo nel periodo di preparazione e di svolgimento dell'esposizione universale, ma anche nelle fasi successive.

Va infine ricordato che Camera di Commercio e Regione Lombardia avevano precedentemente messo in campo un voluminoso intervento contributivo, il cosiddetto **Bando Pavia Concreta**, volto a sostenere – in vista di Expo - processi di riqualificazione e di sviluppo dell'offerta turistica e ricettiva della Provincia di Pavia. La misura è stata rivolta esclusivamente alle imprese del Commercio e del Turismo ed ha visto, nel 2015, n. 64 concessioni a fronte di un totale di contributi di quasi 430 mila euro, a chiusura di un plafond di 1,3 milioni di euro.

OBIETTIVO 2 – INCREMENTARE L’ATTRATTIVITA’ TERRITORIALE VALORIZZANDO

LE ECCELLENZE

Promuovere distretti, filiere di eccellenza e opportunità di insediamento sul territorio

In corso di esercizio la Camera è stata fortemente indirizzata, nelle modalità di perseguimento di questo obiettivo, dalla maturazione progettuale intercorsa con l’elaborazione del **Piano di Rilancio dell’economia provinciale Pavia2020**, che attraverso un nuovo modello di lettura del tessuto produttivo incentrato sulla filiera e volto ad identificare le leve prioritarie utili a rilanciare le vocazioni esistenti e ad individuare nuovi ambiti di sviluppo di eccellenze, ha portato alla definizione di una serie di interventi coordinati di supporto alla competitività di specifiche filiere produttive strategiche.

La progettazione 2015, condivisa dalla Camera di Commercio con le organizzazioni di rappresentanza delle categorie economiche, si è concentrata sui **clusters del packaging, dell’agrifood connesso a benessere e salute, dell’industria creativa e culturale**, nonché sul tema del **marketing territoriale**.

Lo sviluppo del sottoprogetto packaging, che ha coinvolto 12 imprese, ha comportato la scelta di un filone produttivo di particolare interesse (le pellicole per cibo) intorno al quale costruire reti collaborative tra imprese, funzionali a valorizzare l’innovazione tecnologica trasferibile dall’Università e ad allargare gli spazi di mercato rintracciabili a livello globale, mentre per il settore nutraceutica – che ha coinvolto 20 imprese - si è approntato un modello gestionale di filiera volto a sperimentare la realizzazione di prodotti innovativi e a testare i passaggi di filiera dalla prototipazione alla commercializzazione.

Il tema dell’industria culturale e creativa è stato qualificato pervenendo ad una idea di intervento per valorizzare il Castello d Vigevano.

La componente progettuale relativa al Marketing territoriale si è infine concretizzata attraverso una prima azione di recupero e riutilizzazione del patrimonio edilizio esistente svolta dal Comune di Pavia, in collaborazione con Camera di Commercio e associazioni di categoria del territorio. In particolare si è costituita una rete per condividere le diverse competenze finalizzata a sostenere le strategie di riqualificazione, favorire il riuso di immobili dismessi, degradati o inutilizzati, coordinando la domanda di riuso con l’offerta di beni privati in un percorso condiviso. Ne sono scaturite misure quali il “bando comunale per la concessione di contributi finalizzati ad attrarre nuovi investimenti produttivi e commerciali sul territorio comunale” e R.I.M.E.D.I.A. (Riuso Mappatura Edifici Dismessi e Abbandonati) - una piattaforma che intende facilitare l’incontro tra domanda e offerta, tra chi mette a disposizione gli spazi e chi è interessato a prenderli in uso anche attraverso nuove modalità di riuso.

Le politiche camerali di promozione delle eccellenze locali vedono sempre come punto di riconoscibilità essenziale la tradizionale rassegna enogastronomica **Autunno Pavese Doc**, la cui 63^a edizione ha avuto luogo presso la sede del Castello Visconteo di Pavia dal 25 al 28 settembre, secondo un format estremamente rinnovato e di grande impatto comunicativo. Grazie ad un’offerta sempre più di qualità, è stato rafforzato il legame tra territorio e prodotti di eccellenza, sviluppando ulteriormente le opportunità commerciali delle 58

aziende coinvolte (di cui il 30% sono stati nuovi espositori) che hanno manifestato un giudizio essenzialmente positivo sull'esito della manifestazione.

L'esposizione è stata sede di 20 laboratori didattici e di approfondimento e 5 tra talkshow e workshop informativi, che hanno visto la partecipazione di oltre 500 persone, oltre a momenti di intrattenimento culturale altrettanto seguiti ed apprezzati.

I 13.000 visitatori, provenienti non solo dalla provincia ma anche dai territori limitrofi hanno manifestato un generale apprezzamento esprimendo un giudizio complessivo pari a 8 su una scala massima di 10 punti.

Nell'ottica specifica di **migliorare l'attrattività turistica del territorio** la Camera di Commercio di Pavia ha realizzato, in collaborazione con la Società ANMIN Srl di Padova una sezione dedicata -di alcune pagine- sul portale in **lingua cinese CTRIP**, il più importante riferimento per l'organizzazione e la prenotazione online di viaggi e pacchetti turistici in Cina, che conta oltre 22 milioni di utenti. La sezione, denominata "**Le eccellenze di Pavia**", contiene informazioni in lingua cinese sui luoghi di interesse, sulle strutture turistiche e ricettive della provincia, nonché sulle eccellenze gastronomiche e i prodotti tipici che caratterizzano la nostra realtà territoriale, il tutto anche in forma di pacchetti turistici costruiti ad hoc per specifici target di utenza.

Nella stessa linea di intervento promozionale si inserisce anche la realizzazione di una pubblicazione sia cartacea che digitale (applicazione mobile) del volume "**Buono a Sapersi**", volto a divulgare la conoscenza del territorio e dei suoi prodotti. Uno strumento agile e utile da tenere a portata di mano quando si visita il territorio o per avere informazioni di qualità e approfondimenti sulla storia, la tradizione e le evoluzioni dei prodotti tipici locali. Inoltre, grazie alle potenzialità dei dispositivi tecnologici, la gestione della mappa permette di farsi guidare verso luoghi di particolare interesse.

Da evidenziare inoltre la chiusura della prima annualità 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 a valorizzare presso i cittadini le risorse culturali presenti migliorandone le opportunità di fruizione. Nell'ambito del progetto Paviaviluppo ha realizzato 3 percorsi formativi (per un totale di 39 ore e 42 partecipanti) per la creazione di un'ospitalità diffusa sul territorio e 10 mappe delle opportunità nel settore turistico – legge regionale 27/2015 - che indirizzano sull'apertura di: alberghi o hotel; residenze turistico-alberghiere; alberghi diffusi; condhotel; case per ferie; ostelli per la gioventù; locande; case e appartamenti per vacanze; bed & breakfast; aziende ricettive all'aria.

La valorizzazione e promozione del sistema turistico della provincia di Pavia è stata incoraggiata anche attraverso il **sostegno alle strutture di Informazione e Accoglienza Turistica (IAT) di Pavia (€ 20.000,00) e Vigevano (€ 15.000,00)** per assicurare i servizi d'informazioni e la distribuzione di materiale promozionale sulle attrattive turistiche del territorio e sui prodotti turistici.

Con un intervento più diretto e operativo sono invece state sostenute le realtà distrettuali della provincia (**Distretti del Commercio e Distretti dell'attrattività**) prestando collaborazione in attività formative, di animazione e di progettazione a cura di Paviaviluppo. Due i percorsi formativi realizzati per i DAT: per il Distretto di Attrattività tra Terre e Fiumi - corsi di inglese per gli operatori del commercio e per le attività turistico

ricettive - per la durata di 24 ore 6 partecipanti e per il DAT "Terre Viscontee" - Gestione del Punto Vendita & Comunicazione in inglese con il cliente - per un totale di 21 ore e 7 partecipanti.

In linea con l'obiettivo strategico la Camera di Commercio ha ritenuto utile proseguire nell'azione di sostegno - attraverso la concessione di contributi a fondo perduto - ad iniziative **di promozione e sviluppo dell'economia locale** elaborate e proposte da Enti pubblici, organismi ed associazioni che operano senza fini di lucro con sede in provincia di Pavia. L'iniziativa, collaudata negli anni, ha ottenuto un alto indice di gradimento, con n. 17 istanze presentate a fronte di un totale di contributi erogati pari a € 150 mila.

OBIETTIVO 3 – AIUTARE LE IMPRESE A DISINTERMEDIARE E SEMPLIFICARE IL RAPPORTO CON LA PA

Il Registro Imprese anche nel 2015 si è impegnato per favorire la semplificazione degli adempimenti amministrativi e i rapporti fra le imprese e la Pubblica Amministrazione; in questa prospettiva la Camera di Pavia ha continuato a svolgere un ruolo trainante, investendo risorse economiche ingenti nell'azione di supporto ai comuni della provincia per l'innovazione e la semplificazione delle procedure attraverso l'utilizzo del Suap telematico. Per raggiungere questo obiettivo è continuata l'attività di informazione e formazione nei confronti dei SUAP che non si sono ancora dotati di sistemi informatici gestionali, finalizzata in modo particolare alla creazione del fascicolo d'impresa destinato a valorizzare e qualificare l'attività del Registro Imprese.

La Camera di Pavia ha partecipato con il Comune di Pavia al gruppo di lavoro istituito da Regione Lombardia sulla sperimentazione del fascicolo d'impresa regionale, finalizzato anche alla costruzione del fascicolo elettronico nazionale.

Con il finanziamento della Camera – che sarà attivo fino alla fine del 2016 – altri Comuni hanno acquisito gratuitamente l'applicativo Infocamere Suap camerale portando a 97 il numero degli Enti che ad oggi sono in grado di gestire telematicamente lo sportello Suap.

Al fine di dare attuazione alla normativa che prevede l'obbligo dei pagamenti on line per la PA, il Registro Imprese ha promosso il servizio per il **pagamento on line** degli oneri connessi alle pratiche Suap presso l'ATS di Pavia che ha aderito al servizio, offrendo una modalità di pagamento più comoda e vantaggiosa per l'utente.

Punto fondamentale nel percorso di miglioramento è la formazione e pertanto il Registro Imprese ha proposto nel 2015 ai professionisti e alle imprese un programma di informazione e aggiornamento tecnologico/normativo, con corsi condotti da risorse del Registro Imprese (per un totale di circa 120 partecipanti).

Con tali iniziative si è inteso fra l'altro far conoscere gli strumenti informativi messi a disposizione degli utenti e presenti sul sito camerale e nel portale registroimprese.it, utili a stimolare una maggiore consapevolezza della semplificazione dei procedimenti amministrativi, e rivolti ad agevolare l'interazione tra imprenditore e PA, offrendo al tempo stesso una garanzia di trasparenza dell'attività di istruttoria degli uffici anagrafici.

Inoltre sempre nell'ottica di accompagnare gli imprenditori nell'utilizzo di tutti gli strumenti informatici attivati da Infocamere per semplificare gli adempimenti, è stata promosso il servizio "Cert.impresa" dedicato alle imprese titolari di un sito web, per favorire la trasparenza dei rapporti su internet, fornendo informazioni costantemente aggiornate. Anche nel 2015 l'ufficio ha pubblicizzato con avvisi e comunicazioni il rilascio dei certificati/visure camerali in lingua inglese, rispondendo all'esigenza delle imprese di disporre di idonea documentazione da presentare alle autorità straniere.

Tra i nuovi strumenti informatici una particolare attenzione è stata rivolta alla guida interattiva nazionale per gli adempimenti societari "Widget" e all'applicativo Ateco Qualità finalizzato a facilitare la scelta dei codici Ateco e favorire l'allineamento dei codici con l'Agenzia delle Entrate.

Il Registro Imprese ha tempestivamente provveduto ad aggiornare, pubblicandoli sul sito camerale, i **10 Manuali condivisi a livello regionale** e frutto dell'impegno di gruppi di lavoro specializzati a cui collaborano anche i funzionari della Camera di Pavia

Nel 2015 lo sportello Comunica ha svolto assistenza sulla compilazione delle pratiche telematiche e sull'osservanza delle disposizioni amministrative. Ha inoltre condotto un affiancamento di tipo consulenziale sulle pratiche complesse come ad esempio contratti di rete, start-up, PMI e attività soggette a verifica requisiti.

Per recuperare il rapporto diretto con le imprese, l'ufficio ha attivato dal mese di ottobre anche la sperimentazione di un affiancamento alle imprese individuali per l'utilizzo della procedura "Pratica semplice", strumento che permette di trasmettere alcune (per ora limitate) tipologie di pratiche di iscrizione e cancellazione al registro Imprese senza l'intervento dell'intermediario.

Sempre per dare centralità all'impresa si è rinnovato il servizio di assistenza telefonica, coinvolgendo le risorse interne per particolari blocchi di adempimenti, (es. compilazione telematica delle pratiche e informazioni sui requisiti necessari all'avvio delle attività economiche). Questo ha consentito una riduzione della spesa per il Contact Center di circa il 30% rispetto al 2014.

Nel mese di maggio 2015 con la Legge Regionale n. 19/2014, Regione Lombardia ha trasferito la competenza della gestione dell'Albo regionale delle Cooperative Sociali della provincia di Pavia al Registro Imprese, approvando le nuove modalità telematiche e i requisiti per l'iscrizione e il mantenimento all'Albo, i tempi, i casi di cancellazione e le modalità di gestione e di raccordo con le Camere di Commercio. Pertanto dal 15 maggio l'ufficio si è trovato a dover gestire le pratiche delle nuove iscrizioni all'Albo e quelle di mantenimento delle 110 cooperative sociali già iscritte della provincia.

Nel prospetto che segue sono consuntivati i numeri che hanno contraddistinto l'attività del Registro Imprese di Pavia, che anche nel 2015 si è mantenuto su eccellenti livelli di produttività, con una percentuale di pratiche evase nei termini stabiliti dalle norme vigenti (5 giorni) assestata mediamente attorno al 94,7% in corso d'anno.

PRATICHE E RICHIESTE EVASE RI E REA	2014	2015
Iscrizioni	2.883	2.775
Modifiche e cessazioni	19.263	19.378
Bilanci	6.045	6.456
Certificati e visure allo sportello	17.654	9.425
Certificati e visure telematici	38.607	39.695

OBIETTIVO 4 – AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO

Nel corso del 2015 è proseguito l'impegno a favore della trasparenza del mercato a tutela del consumatore, rafforzando le attribuzioni dell'Ente in materia di controllo, anche dal punto di vista procedurale.

Sono stati presidiati costantemente i settori più sensibili in relazione alla **sicurezza dei prodotti** (in particolare giocattoli e prodotti elettrici), e alla metrologia legale, per i quali l'Ente ha competenze riguardo alla verifica delle condizioni imposte dalle specifiche Direttive comunitarie.

Sono state effettuate n. 29 ispezioni sulla sicurezza dei prodotti, per accertare la presenza dei requisiti formali delle confezioni, acquisire la relativa documentazione tecnica e in alcuni casi effettuare analisi di laboratorio di campioni presso Organismi certificati, per la verifica degli standard di sicurezza.

A tal proposito è stata siglata una Convenzione con Unioncamere in attuazione di uno specifico Protocollo d'Intesa con il Ministero dello Sviluppo Economico, finalizzato a proseguire le azioni di rafforzamento sulla tutela del consumatore in questi delicati settori. L'attuazione dell'accordo, che ha validità per il biennio 2015-2016, consente il recupero parziale delle spese sostenute per l'effettuazione dei controlli, conseguendo maggiore efficacia nella prevenzione e repressione degli illeciti a danno dei consumatori, anche tramite l'adozione di procedure standardizzate e validate dal Ministero.

Inoltre è proseguita la verifica a campione sul rispetto delle norme poste a tutela del consumatore in merito alla conoscenza dei consumi di carburante e delle le emissioni di CO₂ delle auto nuove ai sensi del DPR 84/2003, con il controllo di oltre 150 inserzioni pubblicitarie sulla stampa locale, oltre all'effettuazione di visite in loco presso i concessionari auto.

Con riguardo al settore della **metrologia legale** si ricorda che il servizio metrico, oltre all'attività di vigilanza d'ufficio, si estrinseca anche attraverso le verificazioni prime e periodiche effettuate su istanza in relazione a diverse tipologie di strumenti (compresi i misuratori installati presso i distributori di carburante). Per le attività svolte su istanza sono previste a carico degli utenti tariffe definite dall'Ente e armonizzate a livello di sistema camerale lombardo.

Nel 2014 si era già registrata una diminuzione del fatturato di oltre il 30% rispetto all'anno precedente; questo processo si è accentuato nel 2015, in quanto il fatturato si è attestato a un importo totale di 49.779 a fronte di € 80.849 nel 2014; la diminuzione è dovuta alla progressiva entrata in vigore delle nuove normative che hanno trasferito dalle Camere di Commercio ai Laboratori privati le verifiche periodiche sugli strumenti "MID" (sigla che indica la relativa norma europea, *Measure Instruments Directive*). La riduzione dell'impegno su versante delle verifiche dietro richiesta dell'utente ha reso possibile incrementare la vigilanza sulla conformità metrologica, con la realizzazione di n. 107 verifiche ispettive a campione.

Al fine di **diffondere la conoscenza delle norme a difesa del mercato** e della correttezza degli scambi commerciali, l'Ente ha portato a termine azioni rivolte primariamente ai

giovani, identificati come una componente sociale particolarmente recettiva alla sensibilizzazione verso un consumo più consapevole. Nello specifico sono stati svolti due 2 incontri con gli studenti dell'istituto Bordoni nelle date 4 e 11 novembre, in cui sono stati presentati i servizi di maggior interesse svolti dalla Camera a favore del consumatore, con particolare riguardo alla sicurezza dei prodotti e alla mediazione.

Di interesse rilevante per le imprese del settore alimentare è stato il seminario realizzato sul tema dell'etichettatura, in concomitanza con la recente entrata in vigore della nuova normativa comunitaria. L'evento, tenutosi in data 4 febbraio presso la sede dell'Ente, è stato organizzato con il supporto del Laboratorio Chimico della Camera di Commercio di Torino, del quale la Camera si avvale per la gestione dello **Sportello di etichettatura e sicurezza alimentare**. Si tratta di un servizio di primo orientamento che offre l'opportunità alle imprese di trovare soluzioni a problematiche di ordine pratico e applicativo in un settore che presenta particolari criticità. Il servizio viene offerto a costi contenuti per le imprese, dato che l'Ente sostiene il 50% degli oneri derivanti dalla collaborazione del Laboratorio.

Complementare all'attività ispettiva è la gestione dei **procedimenti sanzionatori**, nelle materie in cui la Camera applica sanzioni amministrative stabilite dalla normativa di settore, sulla base dei verbali di accertamento delle violazioni. In caso di inottemperanza al pagamento liberatorio, sono emanate le ordinanze-ingiunzioni che comportano il pagamento di una sanzione pecuniaria, e in casi specifici la confisca dei beni che sono serviti a commettere l'illecito. La fase successiva all'irrogazione del provvedimento sanzionatorio prevede, in caso di mancato pagamento, l'avvio della riscossione coattiva tramite ruoli esattoriali.

Solo in caso di infrazioni per omessa o ritardata denuncia al REA la Camera di Commercio è anche Ente beneficiario dei relativi proventi; in tutti gli altri casi – compresi quelli per omessa o ritardata denuncia al Registro Imprese - gli importi introitati sono di competenza erariale.

Per quanto riguarda la fase sanzionatoria, come si può notare dalla tabella sotto riportata, permane uno scarto considerevole tra le entrate derivanti dalle emissioni dei provvedimenti e quelle effettivamente incassate (31% di sanzioni erariali riscosse, 40% delle sanzioni camerali riscosse), differenza solo in parte colmata con le emissioni delle cartelle esattoriali a seguito dell'avvio a riscossione coattiva.

SANZIONI	Anno 2014	Anno 2015
Provvedimenti emessi	494	407
Entrate previste in favore dell'Erario	€ 89.979,00	€ 70.008,00
Entrate risultanti in favore dell'Erario	€ 16.931,34	€ 21.876,36
Entrate previste in favore della CCIAA	€ 15.856,00	€ 9.460,00
Entrate risultanti in favore della CCIAA	€ 2.914,00	€ 3.787,00

Connessa alle funzioni di trasparenza del mercato è la tenuta del **Registro dei protesti**, per cui sono riportati i seguenti volumi di attività:

REGISTRO PROTESTI	Anno 2014	Anno 2015
Nominativi inseriti	7.109	5.759
di cui cambiali tratte non accettate	281	113
Istanze di cancellazione	435	305
Visure sportello	498	374

Lo **Sportello legalità "RiEmergo"**, avviato dall'Ente in collaborazione con l'Unioncamere Regionale, l'Associazione Libera e Transparency International, ha lo scopo di promuovere il servizio "SOS Giustizia" sul territorio. Lo Sportello è volto alla costruzione di un sistema di informazione sulla legalità a livello territoriale, per migliorare la conoscenza e la lettura delle dinamiche dei fenomeni criminali a livello locale finalizzata alla costruzione di un mercato veramente libero e trasparente, ma anche per raccogliere eventuali segnalazioni di imprenditori e cittadini nell'ambito della criminalità economica, dei fenomeni di usura, racket, estorsione, di corruzione, concussione e di contraffazione. Durante il 2015 sono state 4 le segnalazioni allo Sportello.

La Camera di Commercio inoltre, fornisce un'importante fonte informativa a tutela del mercato nella formazione dei prezzi sistematica e puntuale, attraverso l'attività dell'Ufficio Statistica, che ha realizzato, anche per il 2015, la **rilevazione dei prezzi all'ingrosso** sui mercati di Pavia, Mortara, Voghera e Broni, portando a termine n.151 riunioni delle diverse Commissioni presso le Sale di Contrattazione ed altrettanti listini prezzi pubblicati sul sito Paviapiùprezzi.it.

All'interno dell'attività suddetta si sono riunite le varie commissioni tecniche (n. 20) e le due Commissioni Direttive per la realizzazione, in collaborazione con ANCE Pavia, delle n.2 edizioni semestrali del Prezziario delle Opere Edili 2015, nonché l'attività relativa al deposito dei listini prezzi (3) e al rilascio delle copie ottiche dei bilanci depositati (n. 120).

Nell'ambito delle competenze in materia di **concorsi a premi**, nel 2015 sono stati effettuati 11 interventi presso le aziende promotrici al fine di verificare la correttezza delle operazioni di selezione di vincitori, sulla base della normativa vigente e dei regolamenti delle manifestazioni.

Nel quadro delle funzioni della Camera di Commercio riveste particolare importanza l'attività di nell'ambito dei cosiddetti mezzi a.d.r. (*alternative dispute resolution*). A tal proposito un ruolo centrale è rivestito dalla **mediazione civile e commerciale** finalizzata alla conciliazione, che viene gestita da Organismi appositamente accreditati presso il Ministero della Giustizia. La Camera di Commercio di Pavia – iscritta dal 2011 nel Registro degli Organismi autorizzati – ha continuato nel proprio impegno a diffondere la conoscenza dei mezzi alternativi di soluzione delle controversie – anche svolgendo iniziative di comunicazione nel contesto della settimana nazionale della conciliazione.

La gestione dei procedimenti, come delineata dal d. lgs. 28/2010 s.m.i., aveva registrato un andamento alterno, influenzato dalle contrastanti vicende che hanno interessato la materia,

sia di ordine normativo che giudiziario. Nel 2015 le domande di mediazione pervenute sono state 118 (a fronte di 145 presentate nel 2014, e 48 nel 2013).

Circa il 90% delle procedure rientra nelle materie per cui il tentativo di mediazione è condizione di procedibilità per l'azione giudiziaria; le controversie più frequenti hanno riguardato i contratti bancari, locazioni e condominio.

Per quanto attiene la risoluzione delle **crisi da sovraindebitamento**, gli Enti camerali si sono attivati per ottenere l'iscrizione di un proprio Organismo presso il Ministero della Giustizia; La Camera di Pavia è tra i sette Enti del sistema camerale lombardo che hanno partecipato alla realizzazione di un apposito progetto finanziato dal fondo di perequazione, che verrà portato a compimento entro il 2016.

OBIETTIVO 5 – SVILUPPARE NUOVE FUNZIONI DI SERVIZIO MIGLIORANDO

L'EFFICIENZA DELLA STRUTTURA

A partire dai livelli di efficienza dell'Ente decisamente apprezzabili, che di anno in anno vengono confermati dal sistema di Benchmarking realizzato da Unioncamere Toscana, l'Ente ha sfruttato ulteriori margini di miglioramento della propria salute organizzativa innanzitutto attivando **nuove opportunità di contenimento dei costi di funzionamento**, come è stato con il **trasferimento** – avvenuto dal mese di luglio - **dell'Azienda Speciale Paviaviluppo** presso la sede camerale, che ha senz'altro contribuito a risparmiare sui costi di pulizia, vigilanza e elettricità (per complessivi 34mila euro), con la **revisione di alcuni contratti di fornitura** (Indagine di Customer Satisfaction, attività di CRM,), e con la volontà di **internalizzare alcune funzioni** come avvenuto attraverso la riprofilazione del servizio di Contact Center per il registro imprese, che è stata funzionale a ridurre il numero dei ticket di assistenza gestiti (sostituiti da un più esteso intervento del personale camerale).

Una importante spinta alla razionalizzazione interna è stata impressa dalla implementazione del **nuovo sistema di gestione documentale GEDOC**, predisposto da Infocamere per rispondere agli obblighi di totale dematerializzazione imposti dal Codice Amministrazione Digitale: questa novità ha richiesto un elevato impegno alla struttura che ha dovuto imparare ad utilizzare nuovi strumenti e criteri di gestione dei flussi documentali, ma ha anche contribuito a qualificare l'organizzazione del lavoro imponendo una rivisitazione di alcuni processi di comunicazione fra gli uffici, favorendo la tracciabilità dei processi di lavoro e consentendo una più rapida ed estesa condivisione delle informazioni attraverso la struttura sia orizzontale che verticale. Inutile sottolineare che questa innovazione, che comporta la progressiva eliminazione della carta dagli uffici, ha contribuito e contribuirà ulteriormente a conseguire risparmi anche sulla specifica voce di spesa.

La prospettiva che si delinea è quella di una interessante integrazione di tutti gli applicativi Infocamere nell'ambito del nuovo ciclo documentale, il che consentirà consistenti risparmi anche in termini di "tempo di lavoro" dal momento che numerose operazioni di travaso dei dati relativi alle diverse funzioni della Camera verranno effettuate automaticamente, anziché manualmente. Nella stessa linea si è mossa la progressiva informatizzazione del ciclo di produzione dei provvedimenti (**applicativo LWA**) che è stato portato a termine per le determinazioni dirigenziali e sperimentato per le delibere di Giunta e Consiglio.

Malgrado il non rilevante impatto economico-organizzativo non può non essere citata, fra le azioni ispirate dall'esigenza di razionalizzare gli apparati amministrativi, l'adozione da parte della Giunta camerale del **piano di dismissione delle partecipazioni societarie**, che è stato predisposto entro i termini di legge dettati dalla Finanziaria 2015 e che ha decretato l'uscita della Camera da 13 società e organismi. Questo adempimento ha comportato l'attivazione di nuovi procedimenti amministrativi da parte degli uffici per gestire in corso d'anno 4 recessi, 2 procedure ad evidenza pubblica per la vendita delle quote e tutte le attività propedeutiche alle cessioni ancora in atto.

Nell'intento di ripensare – per far fronte agli incerti esiti della riforma - una Camera di Commercio sempre più capace di **servire in via diretta le imprese**, è stato avviato un percorso di progettazione di **nuovi servizi, eventualmente tariffabili**, che offrono agli utenti conoscenze ad alto valore aggiunto e assistenza pratica nella gestione di variabili critiche per

la loro competitività, mettendo a disposizione in via diretta le competenze e la professionalità del personale.

Il lavoro di progettazione svolto costituisce un patrimonio di valore, spendibile per procedere in futuro nell'arricchimento della gamma di strumenti utili che la Camera di Commercio può offrire alle PMI; una gamma che si è già qualificata da tempo con l'introduzione presso l'Azienda Speciale del **servizio informativo integrato Impresattiva** al quale fa ricorso un sempre maggiore numero di utenti e che lo scorso anno aveva visto un rafforzamento ulteriore con il servizio di assistenza al deposito di marchi e brevetti tramite ricerche di anteriorità e con quello di assistenza alla compilazione delle pratiche telematiche.

Una immagine attendibile del grado di corrispondenza esistente fra l'offerta dell'Ente e le aspettative degli utenti in termini di qualità del funzionamento e dei servizi è stata fornita dall'ultima **indagine di Customer Satisfaction**, che peraltro è stata essa stessa occasione di razionalizzazione della spesa essendo stata realizzata a minor costo via web con metodo CAWI (anziché come in precedenza con interviste telefoniche). L'esperienza, che ha dato un esito molto soddisfacente in termini di numero di rispondenti (300), risulta altrettanto gratificante per quanto riguarda il **voto medio espresso dagli utenti per l'insieme dei servizi camerali , che è mediamente pari a 3,5** su scala da 1 a 5, e per quanto riguarda l'indice di soddisfazione, ossia la **percentuale dei rispondenti che giudicano positivamente (buono e ottimo) i servizi camerali che è pari all'83,5%**.

I fattori funzionali maggiormente apprezzati sono **“Cortesia, disponibilità, efficienza ed attenzione alle esigenze degli utenti da parte del personale”** e **“Chiarezza e Professionalità degli addetti”** che hanno raggiunto i punteggi rispettivamente di 3,9 e 3,8. Per quanto riguarda i servizi risultano particolarmente apprezzati (con punteggio uguale o superiore a 4) la partecipazione collettiva a fiere internazionali, la tutela della proprietà industriale, il servizio informatico dei protesti e il servizio di rilascio certificati e visure. La maggior parte dei servizi ottiene comunque un punteggio superiore a 3,5, mentre l'unico ambito di intervento che registra un punteggio inferiore a 3 è quello relativo alla promozione dell'attrattività turistica. Per ciò che concerne la diffusione del giudizio di soddisfazione tra gli utenti spiccano, con frequenze di giudizi positivi (buono e ottimo) superiori all'80%, pressochè tutti i servizi anagrafici, l'assistenza all'utilizzo di tecnologie digitali, il supporto alle reti d'impresa, , i corsi di formazione seminari e tirocini formativi

OBIETTIVO 6 – RIORIENTARE LE RISORSE E ADEGUARE L'ORGANIZZAZIONE AL CAMBIAMENTO

Nel corso del 2015 l'Ente ha ritenuto indispensabile un ripensamento delle strategie organizzative e gestionali, imposte dal processo di riforma delle Camere di Commercio e dalla drastica riduzione del diritto annuale, introdotta dall'art. 28 del D.L. 24 giugno 2014 n. 90, convertito in legge 11 agosto 2014 n. 114.

In particolare il processo di pianificazione della formazione ha tenuto conto della necessità:

- di migliorare l'aspetto motivazionale e culturale del personale
- di promuovere servizi e prodotti innovativi rispetto a quelli essenziali
- di migliorare modalità di lavoro e funzionalità di processi.

Nell'anno in discorso è stato realizzato un intervento integrato di formazione rivolto a tutti i dipendenti e sviluppato su due annualità: *"ESSERE LEADER DI SE STESSI – Proattività e adattabilità personale per guidare il cambiamento in atto"*, con l'obiettivo di:

- favorire lo sviluppo delle competenze e dei comportamenti organizzativi che possono facilitare e accompagnare il cambiamento in atto
- ampliare le proprie abilità e migliorare il proprio potenziale professionale attraverso lo sviluppo di un approccio proattivo e responsabile
- accrescere flessibilità e creatività di fronte ai problemi
- riconoscere e utilizzare le proprie emozioni analizzando le eventuali resistenze.

Nell'ambito del suddetto percorso formativo sono altresì rientrati i seguenti momenti di *"PROJETC WORK"* per la progettazione di nuovi servizi:

- Servizio Registro Imprese: sperimentazione di un affiancamento alle imprese individuali per la diffusione dell'utilizzo di nuovi strumenti destinati ad agevolare la disintermediazione (pratica semplice);
Elaborazione di elenchi complessi che permettano di valorizzare informazioni utili sia ai fini statistiche, sia ai fini imprenditoriali;
- Servizio di Regolazione del Mercato: ricerca anteriorità marchi, consultazione della banca dati nazionale brevetti marchi e modelli volta a scoprire l'esistenza dei marchi identici/simili al proprio;
- Servizio Promozione: valorizzare il servizio di primo orientamento per l'esportazione tramite Lombardia Point – trattasi di una funzione di supporto alle imprese lombarde che intendono affacciarsi o consolidare il loro ruolo sul mercato internazionale;
- Segretario Generale: progettazione servizio integrato *"Aiutaimpresa"* per la costruzione di uno sportello che offra agli utenti informazioni e/o servizi di competenza di uffici diversi, garantendo un recupero di efficienza e produttività.

Tali percorsi formativi, partendo da un approccio di *"Ipotesi creativa aperta"*, hanno offerto al personale una occasione di crescita professionale incentrata sul tema del cambiamento, con lo scopo di:

- orientare gli interessati a cogliere i bisogni dell’utenza e ideare nuovi strumenti per rispondervi
- acquisire la capacità di porsi nuovi obiettivi al di là delle consuetudini
- elaborare rapidamente soluzioni, valorizzando le proprie conoscenze e capacità professionali
- impostare un piano di azione per attuare nuovi servizi, valutandone la fattibilità.

Sempre in un’ottica di cambiamento e miglioramento continuo, rilevante è stata anche la partecipazione al Corso *“Fare di più con meno - come migliorare i servizi nell’era della Spending Review”*. Gestire il cambiamento attraverso una strategia organizzativa manageriale *“La qualità totale”*, che dà risposta a tre ordini di problemi:

- competitività (es. del territorio: attrazione risorse e investitori)
- recupero di produttività ed efficienza con meno risorse economiche ed umane, senza perdere di vista la qualità, ma attraverso l’evoluzione dei modelli organizzativi (Organizzazione snella)
- motivazione e valorizzazione delle risorse umane (Empowerment).

Come evidenziato in precedenza l’Ente nel 2015 si è dotato di un nuovo sistema di gestione documentale (GEDOC), con l’obiettivo di migliorare l’efficienza interna attraverso l’eliminazione dei registri cartacei e la razionalizzazione dei flussi documentali. A tal proposito è stato organizzato un corso di formazione per gran parte del personale.

Ancora nel 2015 – sia per la necessità di reperire nuove fonti di entrata alternative al diritto annuale, sia per allargare il panorama degli interventi camerali a favore delle imprese e del territorio - è stato realizzato un intervento di formazione finalizzato ad acquisire competenze specialistiche in materia di programmazione europea, nonché cognizioni approfondite in campo di progettazione tecnica e di rendicontazione, in modo da favorire la partecipazione dell’Ente camerale a Bandi europei.

Non sono naturalmente mancate azioni formative che hanno riguardato Aree tematiche di tipo specialistico, indispensabili per consolidare le professionalità interne - attraverso un aggiornamento continuo - che conduce a un miglioramento dell’efficienza della Struttura.

Inoltre, sono stati organizzati due corsi di lingua inglese (base e intermedio) – lingua ormai diffusa e utilizzata in qualsiasi dimensione lavorativa – ritenuti funzionali alle esigenze di un’amministrazione aperta, che quotidianamente dialoga con soggetti per lo più orientati verso orizzonti internazionali.

Nell’anno 2015 – 50 dipendenti su 60 - hanno preso parte ad almeno 1 evento formativo con un tasso di copertura pari all’83%.

Ma oltre a questo un indicatore sicuramente importante per valutare l’efficacia della politica di sviluppo delle risorse umane intrapresa, è quello relativo al **Benessere organizzativo dell’Ente**: l’indagine, che ha ottenuto un tasso di risposta dell’85%, ha rilevato un indice di benessere pari a 4/5. Risultati abbondantemente superiori alla soglia di soddisfazione riguardano in particolare le dimensioni: benessere organizzativo e valutazione del superiore gerarchico.

La Camera ha –infine – promosso con convinzione lo strumento dei tirocini volto a formare i giovani provenienti dal mondo universitario che, indirettamente, concorrono a portare un patrimonio di conoscenze, sicuramente favorevole per innovare e stimolare l'Organizzazione. Lo scambio è stato intenso e continuativo: l'Ente e l'Azienda Speciale hanno attivato n. 9 tirocini con studenti universitari - di cui 5 curricolari e 4 extra-curricolari - che hanno coinvolto sia gli uffici dell'area promozionale sia quelli dell'area amministrativa - anagrafica

OBIETTIVO 7 – INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO

LOCALE

Il nostro Ente ha assolto, anche per l'anno trascorso, alla tradizionale funzione di raccolta, elaborazione e diffusione delle **informazioni economico-statistiche del territorio**, in capo storicamente alle Camere di Commercio, soprattutto in ragione del loro ruolo istituzionale di sostegno e promozione dello sviluppo dell'economia locale.

Principali destinatari di questa attività sono le imprese e in genere gli attori del mondo socio-economico che, mediante la conoscenza dei dati strutturali e congiunturali di contesto, possono ottenere informazioni utili per programmare interventi di sostegno e di promozione, migliorare la propria competitività e/o cogliere nuove opportunità di mercato.

Le principali attività dell'Osservatorio Economico della Camera di Pavia, per il 2015, si sono articolate su diverse direttrici e hanno riguardato:

- la realizzazione di n. 4 **indagini congiunturali** trimestrali e relative relazioni sui comparti industria e artigianato del settore manifatturiero pavese, svolte con periodicità trimestrale con un report sull'andamento annuale;
- la redazione di n. 4 report relativi **all'andamento demografico delle imprese**, con periodicità trimestrale ed il report annuale;
- la realizzazione di n. 4 report dell'analisi congiunturale del mercato del lavoro nella provincia di Pavia, realizzata in collaborazione con l'Unioncamere Regionale e la Regione Lombardia;
- la collaborazione all'indagine nazionale **Excelsior**, con la somministrazione di questionari alle imprese, e la produzione di n. 4 report con dati provinciali trimestrali commentati ed uno annuale
- realizzazione di docenze nell'ambito di corsi di formazione aziendali (Paviasviluppo) e ad incontri di orientamento con le scuole del territorio (n. 8 in totale);
- la produzione di **focus tematici** di approfondimento (n. 4) su varie tematiche;
- il servizio gratuito di **assistenza, fornitura ed elaborazione di dati e tabelle** ad istituzioni, aziende, studenti, cittadini (n. 140).

Come di consueto, l'Ufficio Studi camerale ha realizzato, anche per l'anno di riferimento, il **"Rapporto sull'Economia Provinciale"**, consistente in un'analisi quali-quantitativa di variabili economiche di fondamentale importanza, quali PIL ed altri conti economici territoriali, l'import-export, la demografia imprenditoriale, l'agricoltura ed il turismo. L'edizione del 2015 si è arricchita di un capitolo aggiuntivo dedicato **alle Start Up Innovative**. Il Rapporto è stato presentato in occasione dell'ormai tradizionale appuntamento **della Giornata dell'Economia**, il 26 giugno 2015. L'evento, giunto alla 13^a edizione, ha presentato una approfondita analisi sullo stato di "salute" dell'economia provinciale e del tessuto imprenditoriale locale durante il quale, dopo la relazione del Prof. Enrico Cotta Ramusino e l'intervento sulle tendenze del sistema produttivo e finanziario in Italia del Dott. Davide Arnaudo, funzionario di Banca d'Italia, sono seguite numerose testimonianze di autorevoli rappresentanti delle istituzioni e dei principali operatori economici del territorio. Si è trattato di un'occasione privilegiata e molto partecipata per proseguire il dibattito a livello locale su specifici temi economici di grande attualità

nell'ottica di promozione dell'informazione economico-statistica e di rafforzamento del collegamento tra la sfera produttiva e quella istituzionale, che ha ottenuto un ottimo riscontro in termini di interesse e gradimento da parte di stampa, pubblico ed autorità.

Tra gli approfondimenti degli studi una grande rilevanza per l'utilità dei risultati ha avuto il **Progetto di Analisi dei Bilanci** aziendali che nel 2015 ha approfondito il **cluster di imprese del settore packaging**, misurandone il posizionamento in relazione a diversi aspetti economici finanziari quali crescita, redditività, livello e condizioni di indebitamento, tempi di incasso e pagamento ecc.. Sono stati analizzati i bilanci -depositati dal 2007 al 2014- di 47 imprese. Quale benchmark di riferimento è stato costruito un aggregato con i bilanci del medesimo settore a livello nazionale e con quello di 200 imprese appartenenti al settore manifatturiero della provincia di Pavia.

Il bilancio costituisce per l'imprenditore un'importante fonte di informazioni al fine di valutare alcuni aspetti fondamentali della gestione economico-finanziaria della propria impresa e, attraverso la conoscenza degli indici di bilancio, è possibile formulare valutazioni e giudizi sulla gestione, rilevando i punti di forza e di debolezza al fine di mettere a punto strategie e azioni positive. Per questo motivo attraverso questo progetto si sono potuti individuare i **"best performer"** e le **eccellenze del comparto** quali esempi da implementare nella strategia di impresa da parte di aziende che evidenziano prestazioni di più scarso livello all'interno del segmento preso in esame. Dal progetto è derivata la **produzione di 47 schede** sintetiche di altrettante aziende, per il controllo dei risultati economico-finanziari della singola impresa, che **costituiscono la base per un servizio di audit di supporto alle PMI finalizzato a individuare - attraverso il confronto rispetto al benchmark degli indicatori citati** - i possibili miglioramenti nella gestione della leva finanziaria.

Nel 2015 è proseguito il progetto Osservatorio Turistico **T.R.A.V.E.L. (Tourism Reporting and Volumes Evaluation in Lombardy)** che nasce dalla collaborazione tra Sistema Camerale lombardo e LIUC - Università Cattaneo attraverso il CeRST (Centro di Ricerca per lo Sviluppo del Territorio) per sperimentare un nuovo sistema di rilevazione delle dinamiche turistiche in Lombardia e nelle province lombarde. T.R.A.V.E.L. attraverso un sistema di rilevazione congiunturale delle dinamiche turistiche alimentato da un'indagine campionaria trimestrale articolata in due sezioni:

- l'indagine presso le Strutture Ricettive finalizzata a ricavare in tempo pressoché reale uno spaccato della loro performance in atto e delle loro aspettative di breve-medio periodo;
- l'indagine presso i Turisti/Visitatori del territorio lombardo orientata a monitorare le attitudini, le preferenze e il grado di soddisfazione di coloro che fruiscono dell'offerta turistica lombarda, sia per motivazioni d'affari, sia per godere del proprio tempo libero.

Da queste indagini sono scaturiti nel 2015 n. 4 report, tre relativi alle strutture ricettive e l'ultimo riguardante i turisti/visitatori.

La Camera di Commercio ha inoltre continuato, in collaborazione con Borsa Merci Telematica Italiana, l'attività di divulgazione dei prezzi all'ingrosso attraverso la **newsletter trimestrale** dal titolo **"Analisi trimestrale sui prezzi e sul mercato del risone"** che viene inoltrata a tutti gli operatori del settore e pubblicata sul portale istituzionale dei prezzi della Camera di Commercio e che risulta molto gradita all'utenza. E' inoltre stato portato a

termine il programma di attività di divulgazione, informazione e fornitura di servizi informativi sui prezzi, mediante l'installazione presso la Sala di Contrattazione di Mortara, di uno **schermo gigante sul quale vengono proiettati i bollettini settimanali**, contenenti dati e informazioni dettagliate, tempestive e provenienti da più fonti ufficiali, sia **nazionali sia internazionali, riferite all'andamento dei prezzi e del mercato dei risoni e dei risi lavorati**.

Grande attenzione poi è stata rivolta all'attività di **comunicazione interna ed esterna** della Camera di Commercio ritenuta una funzione di fondamentale importanza per l'ente. Attraverso la comunicazione istituzionale, infatti, la Camera programma e realizza le azioni dirette a promuovere la propria immagine, quelle tese a diffondere informazioni statistiche e economiche, ma anche l'attività diretta a rendere noti fatti e/o notizie di servizio e aggiornamenti normativi di particolare utilità per gli operatori economici del territorio.

Per il 2015 la Camera di Commercio, attraverso l'Ufficio Studi, si è avvalsa, per la propria comunicazione, di vari strumenti:

1. Campagne e azioni promozionali mediante l'utilizzo della piattaforma telematica "CRM" (Customer Relationship Management) per rendere note le iniziative della Camera, eventi locali anche di respiro nazionale, corsi, convegni e altre notizie che possano risultare interessanti per le imprese (sono state realizzate 47 campagne informative);
2. Tenuta ed aggiornamento di indirizzari segmentati per gestione di inviti e partecipazioni a convegni, seminari, incontri e cerimonie.
3. Segmentazione di indirizzari destinati a soddisfare richieste interne e di due indirizzari tematici dedicati ad Ambiente e Settore Packaging.

Tra le azioni di maggiore rilevanza nell'ambito della comunicazione istituzionale vi sono da annoverare le campagne realizzate per il nuovo Autunno Pavese oltre che per valorizzare la presenza del territorio in Expo, i vari progetti connessi alla manifestazione universale e le numerose iniziative che la Camera ha creato per far conoscere, in tale occasione, il territorio pavese.

Da richiamare anche la pubblicazione dell'ultimo numero cartaceo e digitale di "**PaviaEconomica**", la rivista dell'Ente camerale che oltre all'uscita cartacea relativa all'ultimo quadrimestre è stata pubblicata on-line sul sito camerale.

OBIETTIVO 8 – INCREMENTARE LE ENTRATE ALTERNATIVE AL DIRITTO ANNUO

E CONTENERE I COSTI

A fronte del nuovo scenario indotto dalla Legge 114/2014 che proprio a partire dal 2015 ha imposto un drastico taglio alle entrate camerali da Diritto annuale, l'Ente ha proseguito l'azione di contenimento dei costi di struttura e di razionalizzazione della spesa, tentando anche di avviare alcune riflessioni in merito alla possibilità di incrementare quelle entrate fino ad oggi residuali nel bilancio dell'Ente, quali contributi e cofinanziamenti di progetti, entrate per servizi resi in regime di concorrenza, ecc.

Una ulteriore linea guida fissata dagli organi camerali – e rafforzata in corso d'anno attraverso l'assestamento di bilancio che ha incrementato lo stanziamento della spesa promozionale - è stata quella di mantenere ad un livello più che significativo gli interventi a favore del sistema imprenditoriale.

Lo sforzo realizzato per tenere fede a questi indirizzi ha portato ad un risultato apprezzabile sul lato delle **spese di funzionamento**, che si sono ridotte del 13,2% rispetto all'anno precedente grazie anche alle specifiche azioni richiamate nel paragrafo dedicato all'obiettivo 5, tra le quali è opportuno richiamare ancora il trasferimento dell'Azienda Speciale Paviaviluppo presso la sede camerale. Positivo è stato anche l'andamento delle spese del personale, ridottesi di un ulteriore 3,65% a anche a seguito della cessazione dal lavoro di due dipendenti.

Segnalatori della virtuosità del processo di progressiva razionalizzazione che la nostra Camera riesce con tenacia a proseguire sono:

- l'indicatore relativo ai **costi di struttura** sostenuti per impresa, pari a 93 euro e pertanto di inferiori al dato 2014 (116 euro per Pavia e 156 euro del cluster benchmarking),
- L'indicatore relativo al numero di **addetti per impresa**, che risulta pari a .1,35 contro l'1,58 del 2014 e l'1,9 del cluster benchmarking 2014.

Non altrettanto soddisfacente appare il risultato ottenuto sul fronte delle **entrate diverse dal diritto annuale**, che hanno registrato anch'esse una riduzione.

Le azioni specifiche che erano state immaginate per favorire l'auspicato incremento (tariffazione dei servizi, acquisizione contributi da Bandi europei, locazione immobili di proprietà) si sono infatti rivelate di difficile attuazione da parte della Camera in questa fase connotata da incertezza.

Va invece apprezzato il miglioramento dell'**incidenza dei contributi di terzi su progetti promozionali** (60mila euro contro i 10mila euro del 2014), così come va sottolineato l'eccellente risultato ottenuto su questo piano da Paviaviluppo, che ha attivato nuove effettive e pregevoli fonti di ricavi propri (incrementate del 29% rispetto all'anno precedente): ciò ha migliorato in maniera molto significativa il **tasso di copertura dei costi di struttura dell'Azienda** (passato da 106% a 147%), con evidente beneficio per la Camera che ha potuto finalizzare in chiave propriamente promozionale una maggiore quota del proprio finanziamento annuale all'attività dell'azienda

In questo quadro radicalmente mutato rispetto al passato, si colloca certamente come indicatore positivo il livello della spesa destinata agli interventi economici (2,6 milioni di

euro, che pesa per il 28,5% sul totale degli oneri correnti, rispetto all'24,7% assorbito dal personale e il 24% dalle spese di funzionamento.

5) PROGRAMMA DI ATTIVITÀ DI PAVIASVILUPPO

Con il 2015 sono **30 gli anni di attività dell’Azienda Speciale** camerale al fianco di imprese e territorio. Nata nel 1985 per l’organizzazione di eventi fieristici, nel 2009 è stata incorporata nell’Azienda Speciale dedicata alla formazione e all’orientamento, assumendo il ruolo di organismo camerale per la promozione, che traduce in interventi operativi le indicazioni strategiche dettate dalla Camera di Commercio di Pavia nell’ambito dei progetti a supporto delle imprese locali e delle loro filiere, alle iniziative di valorizzazione del territorio e alle attività di affiancamento per aspiranti imprenditori.

Nell’operatività Paviaviluppo valorizza da sempre 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.

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 nel 2015 ha lavorato assiduamente, trasferendo su iniziative e servizi alle imprese i seguenti input camerali sul versante dello sviluppo economico e territoriale contenuti nella Relazione Previsionale Programmatica approvata dal Consiglio Camerale nella seduta del 16 novembre 2015:

- **Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale**, con particolare attenzione
 - al rafforzamento dei processi di internazionalizzazione
 - alla crescita delle competenze nel campo digitale e dell’innovazione
 - allo sviluppo del capitale umano e della cultura di impresa
- **Incrementare l’attrattività territoriale valorizzando le eccellenze**, con un focus su
 - azioni finalizzate a far conoscere il territorio e attrarre visitatori in occasione di Expo 2015
 - promozione di distretti, filiere e opportunità di insediamento sul territorio

Paviaviluppo ha realizzato un programma di interventi e **iniziative che rientrano nelle aree strategiche dell’ente camerale**, sulle quali l’Azienda lavora da sempre con grande impegno, concretizzando una costante sinergia con la struttura organizzativa camerale e sviluppando importanti collaborazioni che le consentono di conseguire economie di scala e di specializzazione e di mettere a fattor comune professionalità e competenze.

In particolare l’Azienda – in linea con le proprie finalità statutarie e con gli orientamenti espressi dal Consiglio camerale – ha realizzato:

- progetti di **affiancamento e coaching ai processi di internazionalizzazione** del sistema imprenditoriale pavese
- **fiere ed eventi a carattere nazionale e internazionale** per la valorizzazione delle eccellenze produttive e delle tipicità del territorio
- azioni positive di **animazione economica locale**, promozione del territorio, supporto al settore turistico e sviluppo sostenibile;
- rilevazione qualitativa dei fabbisogni di servizio e delle **potenzialità di crescita delle imprese locali** attraverso attenta profilazione delle realtà imprenditoriali che partecipano ai progetti dell’Azienda
- iniziative di **orientamento alle imprese** relativamente a servizi specialistici e accesso alle opportunità di crescita

- progetti di **supporto all'innovazione organizzativa** di impresa con particolare attenzione alle reti di impresa e all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali;
- programmi di formazione professionale, manageriale ed imprenditoriale;
- iniziative di orientamento a favore dello **sviluppo dell'imprenditorialità** e promozione di nuove imprese;
- azioni tese a favorire **l'incontro fra sistema delle imprese e mondo scolastico**.

Circa **700 imprese locali** e **1200 aspiranti imprenditori** hanno beneficiato nel 2015 di servizi qualificati, progettati attraverso il contatto diretto con gli imprenditori, le sollecitazioni delle associazioni imprenditoriali e le rilevazioni settoriali.

L'Azienda, in coerenza con l'obiettivo tendenziale indicato dall'art. 65 del Regolamento di contabilità, ha realizzato le attività previste a budget, assicurando la **copertura dei propri costi di struttura mediante l'acquisizione di risorse proprie**.

Paviasviluppo pertanto ha saputo temperare – anche in una logica di contenimento delle spese di funzionamento - la sua duplice vocazione istituzionale e imprenditoriale attraverso forme nuove di intervento flessibili ed efficaci in grado di agevolare, in un contesto di rigore economico-finanziario, l'ottimizzazione delle forme organizzative come mezzo per incrementare il tasso di ritorno alle imprese delle risorse gestite dalla Camera di Commercio. L'intervento camerale 2015 ha consentito di attivare un effetto moltiplicatore, anche attraverso l'attrazione di risorse economiche esterne, sugli interventi promozionali e sui servizi di supporto alle imprese, restituendo al territorio ulteriore valore aggiunto. Paviasviluppo infatti ha operato in una logica di sostanziale **contenimento dei costi** e di **incremento dei livelli di ricavi propri** registrati negli ultimi anni, valorizzando anche fonti di finanziamento disponibili sul piano regionale, nazionale e comunitario.

Per quanto riguarda la struttura interna, Paviasviluppo è stata coinvolta nel piano di riorganizzazione degli uffici camerale: l'Azienda è stata trasferita dalla sede "Cupola Arnaboldi" alla **sede centrale di Via Mentana** con l'obiettivo di valorizzare ancora di più l'integrazione all'interno dell'ente camerale, razionalizzare i punti di erogazione dei servizi e contenere le spese di funzionamento dell'Ente.

L'Azienda infine ha implementato politiche di formazione del personale tese a garantire lo sviluppo professionale e motivazionale di tutte le risorse umane in organico. In particolare il piano annuale di formazione e aggiornamento ha consentito di 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.

Gli obiettivi previsti per le singole attività e le relative risorse messe in campo hanno tenuto conto di un contesto economico ancora incerto che ha rimarcato durante l'intero anno forti segnali di incertezza pur in presenza di qualche decimale positivo sugli indici di produzione industriale e natalità di impresa.

Le imprese della provincia di Pavia hanno continuato a muoversi all'interno di uno scenario estremamente complicato, sia per quanto riguarda il consolidamento o il rilancio del proprio fatturato che per la ricerca di nuovi mercati, con grosse difficoltà di accesso al credito.

In tale contesto caratterizzato da una modesta capitalizzazione dell'imprenditoria locale e bassi investimenti, gli interventi si sono concentrati sulla promozione del sistema economico

locale e delle sue filiere anche facendo leva su Expo, sul supporto all'internazionalizzazione, all'aggregazione stabile tra imprese, allo sviluppo del capitale umano.

Paviasviluppo ha supportato in maniera determinante la Camera su questi versanti, secondo le direttrici tracciate nel Preventivo approvato dal Consiglio di Amministrazione dell'Azienda.

Rispetto all'obiettivo di rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese di fronte alla brusca frenata dell'export provinciale pavese nel 2015 pari a -14,4% in euro, l'Azienda ha focalizzato l'attenzione su quelle imprese che possiedono le potenzialità per operare con l'estero, affiancandole con proposte di metodo per dare alle politiche aziendali un'impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati. In questa direzione sono andati i progetti di **approfondimento sulle filiere Packaging e Health/Food/Wellness**.

Il 2015 ha visto inoltre Paviasviluppo impegnata nell'organizzazione della presenza di imprese pavesi a due importanti iniziative a carattere internazionale per le filiere presenti sul territorio. Ha promosso, coordinato e gestito anche in collaborazione con soggetti aggregativi locali le collettive pavesi a **Vinitaly e L'artigiano in Fiera**.

Paviasviluppo ha svolto un'azione determinante anche come motore di azioni di rilievo nazionale, regionale e locale per la valorizzazione delle filiere di eccellenza e per promuovere la conoscenza del territorio pavese in occasione di Expo. Il programma promozionale è stato fortemente orientato al tema dell'Esposizione Universale che si è tenuta a Milano da maggio a ottobre. In particolare il focus di Expo "Nutrire il Pianeta. Energia per la Vita" ha consentito di promuovere il patrimonio agroalimentare pavese attraverso materiale promozionale ed eventi che all'interno di percorsi guidati ha voluto coniugare le eccellenze del territorio con gli aspetti culturali, geografici e storici della nostra provincia.

Prima fra tutti una **edizione super di Autunno Pavese**, manifestazione enogastronomica di carattere regionale, che per il 2015 ha sperimentato presso la splendida location del Castello Visconteo un nuovo format per coniugare al meglio vino, tipicità agroalimentari, arte e cultura. Tale connubio è al centro anche del progetto **Pavia vive Expo** con due azioni integrate GustArti - mostra diffusa di arte contemporanea presso i ristoranti del territorio - e Pavia città illuminata – City visit a tema in città per viaggiatori esigenti e curiosi -.

La settimana in Darsena a Milano con l'evento **"Pavia Food&Wine...emozioni sull'acqua"** ha consentito di presentare le eccellenze pavesi legate al vino e ai prodotti agroalimentari all'interno del calendario "Expo in Città", beneficiando della promozione ad esso correlata e permettendo quindi a turisti, cittadini e city user di identificare in modo immediato il collegamento tra l'iniziativa e il tema di Expo 2015.

Infine con il **"Chamber's Day: Pavia!"** (Expo Milano, 12 ottobre 2015) il nostro territorio ha celebrato all'interno del Padiglione Italia la propria giornata di protagonismo: in questa occasione, attraverso la promozione dei prodotti del Paniere Pavese e la presentazione dell'applicazione mobile Buono a sapersi, Paviasviluppo ha contribuito a valorizzare in un contesto internazionale le eccellenze enogastronomiche locali, l'accoglienza e il patrimonio culturale della provincia di Pavia.

Il programma promozionale è stato particolarmente intenso e ha messo in evidenza la capacità e la competenza organizzativa della struttura di Paviaviluppo, che ha svolto per l'intero territorio provinciale un'indubbia funzione di attrattività del territorio e animazione socio-economica delle realtà distrettuali, fondamentale per sostenere settori come il turismo, il commercio, i servizi e le produzioni di eccellenza in chiave di marketing territoriale.

Il 2015 ha confermato anche il ruolo centrale che Paviaviluppo svolge nel contesto provinciale nell'ambito dei servizi di formazione continua e permanente. Dando corpo all'obiettivo di favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa, l'Azienda ha messo in campo iniziative di informazione, formazione e aggiornamento imprenditoriale, formazione superiore e servizi di orientamento e assistenza all'autoimprenditorialità.

In questo ambito le attività si sono articolate 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 collaborazioni con le associazioni di categoria, 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.

L'Azienda ha realizzato con piena soddisfazione e apprezzamento dell'utenza le ormai tradizionali attività collegate ai **percorsi formativi interaziendali** su tematiche manageriali, ai corsi abilitanti, alla **formazione/assistenza per l'avvio di nuove imprese**, agli interventi di orientamento nelle scuole.

Tra le novità spicca il **progetto di stage all'estero** per lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi nel settore culturale e creativo da parte di giovani aspiranti imprenditori, i Percorsi di inserimento lavorativo in ambito ristorativo ed alberghiero nel territorio pavese e il **progetto di alternanza scuola-lavoro**.

In generale nel 2015 l'Azienda ha quindi confermato il proprio impegno a sostegno dell'imprenditoria locale, sia attraverso eventi formativi e di aggiornamento permanente destinati ad imprese già avviate, sia attraverso le iniziative destinate alle imprese in fase di avvio o appena avviate. Ha così affermato ancora in modo incisivo la propria presenza nel contesto istituzionale locale, coagulando il più ampio consenso degli attori socio-economici del territorio attorno ad indirizzi formativi condivisi ma di chiaro impatto sui fabbisogni del sistema economico locale.

Su questo versante occorre ricordare che Paviaviluppo è iscritta all'Albo regionale dei soggetti accreditati per i servizi d'istruzione e formazione professionale. Nel corso del 2015 l'Azienda ha svolto infatti tutte le azioni necessarie per mantenere l'Accreditamento della propria sede operativa di Corso Strada Nuova prima e della nuova sede di Via Mentana dopo il trasferimento. Come noto, tale accreditamento è requisito essenziale, al fine di poter partecipare ai bandi di finanziamento emanati dalla Regione per le attività di formazione e orientamento. L'Azienda infatti – in qualità di ente di formazione accreditato - ha mantenuto la **certificazione di qualità secondo la norma ISO 9001**, confermando l'impegno di tutto il personale verso il raggiungimento di obiettivi imperniati sul miglioramento continuo.

I progetti gestiti da Paviaviluppo a favore del tessuto imprenditoriale locale hanno consentito all'Azienda di realizzare **specifiche profilazioni e rilevazioni di filiera** presso le imprese pavese con l'obiettivo di far emergere bisogni qualificati in tema di innovazione organizzativa, digitalizzazione e internazionalizzazione. Tale attività, oltre ad arricchire la funzione camerale di osservatorio sul sistema economico provinciale, permette 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.

In particolare sono stati sviluppati pacchetti di intervento presso le aziende sotto forma di **audit per l'innovazione e per la digitalizzazione** e **check up per l'internazionalizzazione** oltre ai consolidati servizi di accompagnamento per le Reti di Impresa (**SpRI**) e di orientamento (**ImpresAttiva**).

Gli approfondimenti sulle opportunità offerte dai mercati internazionali, che nel 2015 hanno riguardato le filiere del **packaging e Health/Food/Wellness**, rappresentano oggi una proposta di metodo alle PMI locali per la selezione dei mercati esteri oltre a costituire una base informativa per l'individuazione, all'interno dell'offerta del sistema camerale, di missioni commerciali o incoming di operatori esteri di interesse per l'imprenditoria locale.

Vale la pena infine sottolineare il ruolo determinante giocato dall'Azienda nell'attività di **comunicazione** della Camera di Commercio (newsletter camerale, comunicati stampa e contatti con i media locali, CRM, social media management), di segreteria del **Comitato per l'Imprenditoria Femminile** e di gestione operativa in collaborazione con Unioncamere Lombardia delle attività in Expo legate allo **spazio espositivo del sistema camerale lombardo** allestito all'interno del Padiglione Italia.

6) SPESE SOSTENUTE ARTICOLATE PER MISSIONI E PROGRAMMI

Il Rendiconto delle entrate e delle uscite articolato per missioni e programmi è stato redatto secondo lo schema di cui al DM 27.3.2013 in termini di cassa secondo un'aggregazione della spesa per missioni e programmi.

Le missioni rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni pubbliche nell'utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali ad esse destinate. Sono definite in base allo scopo istituzionale dell'amministrazione pubblica, in modo da fornire la rappresentazione delle singole funzioni politico-istituzionali perseguite.

I programmi sono definiti come aggregati omogenei di attività realizzate per il conseguimento delle finalità individuate nell'ambito delle missioni e sono classificati secondo la codifica COFOG (classification of the functions of government) di secondo livello.

Il Ministero dello Sviluppo Economico, con nota prot. 148123 del 12.9.2013, tenendo conto delle funzioni assegnate alle Camere dall'art. 2, comma 1, della Legge 580/1993, ha individuato quelle che sono di pertinenza degli enti camerali.

Nella pagina che segue si riporta lo schema che permette la lettura del Prospetto e, a seguire, per ogni missione e programma i pagamenti al 31.12.2015 a confronto con gli importi previsti a inizio anno.

COFOG							Funzione ISTITUZIONALE
Codice Missione	Descrizione Missione	Codice Programma	Divisioni Gruppi	1			
				SERVIZI GENERALI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI			
				1	3	4	
				Organi esecutivi e legislativi, attività finanziari e fiscali e affari esteri	Servizi generali	AFFARI ECONOMICI	
011	Competitività e sviluppo delle imprese	005	Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo				D
012	Regolazione dei mercati	004	Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori		B300 - DIRIGENTE AREA SERVIZI ISTITUZIONALI (50%) B311 - Registro imprese - servizi telematici		C
016	Commercio internazionale ed internazionalizzazioni e del sistema produttivo	005	Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese e promozione del made in Italy				D
032	Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche	002	Indirizzo politico	A100 - Segretario Generale A101 - Organi Istituzionali A204 - Ufficio Segreteria di Presidenza A222 - Segreteria GeneraleURP			A
033	Fondi da ripartire	001	Fondi da assegnare		A201 - Personale A211 - Ragioneria, controllo di gestione, diritto annuale A212 - Provveditorato/Ufficio Tecnico A214 - Ausiliari A223 - Protocollo/archivio/spedizioni		B
90	Servizi per conto terzi e partite di giro	001	Servizi per conto terzi e partite di giro			1	B
91	Debiti da finanziamento dell'amministrazione	001	Debiti da finanziamento dell'amministrazione			1	

Missione 011 “Competitività e sviluppo delle imprese”

Programma 005 “Promozione e attuazione di politiche di sviluppo, competitività e innovazione, di responsabilità sociale d'impresa e movimento cooperativo” – COFOG “Affari generali economici, commerciali e del lavoro”

In questo programma confluiscono le uscite riguardanti la promozione del sistema economico locale (funzione istituzionale D) con esclusione di quelle relative alla internazionalizzazione delle imprese.

		CONSUNTIVO 31.12.2015	PREVENTIVO 2015
001	PERSONALE	302.840	320.237
002	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	421.980	411.905
003	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI CORRENTI	1.869.412	1.783.800
004	ALTRE SPESE CORRENTI	296.814	173.818
005	INVESTIMENTI FISSI		
006	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI		
007	OPERAZIONI FINANZIARIE		
008	SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI		
	TOTALE GENERALE MISSIONE	2.891.046	2.689.760

Missione 012 “Regolazione dei mercati”

Programma 004 “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori” - COFOG “Affari generali economici, commerciali e del lavoro”

In questo programma confluiscono le uscite relative alle attività camerali in materia di regolazione del mercato (funzione istituzionale C).

		CONSUNTIVO 31.12.2015	PREVENTIVO 2015
001	PERSONALE	339.511	318.589
002	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	116.984	134.500
003	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI CORRENTI		
004	ALTRE SPESE CORRENTI	67.966	66.785
005	INVESTIMENTI FISSI		
006	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI		
007	OPERAZIONI FINANZIARIE		
008	SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI		
	TOTALE GENERALE MISSIONE	524.461	519.874

Missione 012 "Regolazione dei mercati"

Programma 004 "Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori" - COFOG "Servizi generali"

In questo programma confluiscono le uscite relative alle attività proprie del Registro imprese e servizi telematici (funzione istituzionale C).

		CONSUNTIVO 31.12.2015	PREVENTIVO 2015
001	PERSONALE	650.575	689.430
002	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	533.137	636.110
003	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI CORRENTI		
004	ALTRE SPESE CORRENTI	121.539	150.733
005	INVESTIMENTI FISSI		
006	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI		
007	OPERAZIONI FINANZIARIE		
008	SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI		
	TOTALE GENERALE MISSIONE	1.305.251	1.476.273

Missioni 016 "Commercio internazionale ed internazionalizzazione del sistema produttivo"

Programma 005 "Sostegno all' internazionalizzazione delle imprese e promozione del Made in Italy" – COFOG "Affari generali economici, commerciali e del lavoro"

In questo programma confluiscono le uscite relative derivanti dalla realizzazione di iniziative in materia di internazionalizzazione delle imprese (funzione istituzionale D).

		CONSUNTIVO 31.12.2015	PREVENTIVO 2015
001	PERSONALE	55.325	58.609
002	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	29.454	35.532
003	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI CORRENTI	435.643	657.500
004	ALTRE SPESE CORRENTI	13.749	15.439
005	INVESTIMENTI FISSI		
006	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI		
007	OPERAZIONI FINANZIARIE		
008	SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI		
	TOTALE GENERALE MISSIONE	534.171	767.080

Missione 032 - "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"

Programma 002 "Indirizzo politico" - COFOG "Organi esecutivi e legislativi, attività finanziarie fiscali e affari esteri"

In questo programma confluiscono le uscite relative alla funzione istituzionale A "Organi istituzionali e segreteria generale"

		CONSUNTIVO 31.12.2015	PREVENTIVO 2015
001	PERSONALE	318.974	239.978
002	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	114.598	162.755
003	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI CORRENTI	714.049	730.000
004	ALTRE SPESE CORRENTI	150.732	227.348
005	INVESTIMENTI FISSI	518.413	44.416
006	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI		
007	OPERAZIONI FINANZIARIE		
008	SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI		
	TOTALE GENERALE MISSIONE	1.816.766	1.404.497

Missione 032 - "Servizi istituzionali e generali delle amministrazioni pubbliche"

Programma 003 "Servizi e affari generali per le Amministrazioni di competenza" – COFOG "Servizi Generali"

In questo programma confluiscono le uscite relative alle attività camerali definite di "supporto" (funzione istituzionale B).

		CONSUNTIVO 31.12.2015	PREVENTIVO 2015
001	PERSONALE	523.293	580.290
002	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI	205.606	264.474
003	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI CORRENTI		
004	ALTRE SPESE CORRENTI	119.736	176.811
005	INVESTIMENTI FISSI		
006	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI		
007	OPERAZIONI FINANZIARIE	11.000	
008	SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI		
	TOTALE GENERALE MISSIONE	859.635	1.021.575

Missione 90 - "Servizi per conto terzi e partite di giro"

Programma 001 "Servizi per conto terzi e partite di giro" – COFOG "Servizi Generali"

		CONSUNTIVO 31.12.2015	PREVENTIVO 2015
001	PERSONALE	17.602	15.000
002	ACQUISTO DI BENI E SERVIZI		
003	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI CORRENTI		
004	ALTRE SPESE CORRENTI	29.952	30.000
005	INVESTIMENTI FISSI		
006	CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI PER INVESTIMENTI		
007	OPERAZIONI FINANZIARIE	1.371.686	1.500.000
008	SPESE PER RIMBORSO DI PRESTITI		
	TOTALE GENERALE MISSIONE	1.419.240	1.545.000

7) RISULTANZE CONTABILI

Ai sensi dell'art. 24 del DPR 254/05, alla presente relazione è allegato il Consuntivo dei proventi, degli oneri e degli investimenti che illustra, per ogni funzione istituzionale, i dati accertati al 31.12.2015 confrontandoli con i dati di Preventivo aggiornato. Una più approfondita analisi dei dati di Bilancio è disponibile nella Nota Integrativa.

L'entrata in vigore dell'art. 28 del D.L. n. 90/2014 - convertito con modificazioni in Legge n. 114 dell'11.8.2014 - che ha disposto per il 2015 la riduzione del 35% del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro Imprese ha determinato il disavanzo di esercizio accertato di € 571.880 che è stato comunque contenuto grazie alle azioni di razionalizzazione e di controllo dei costi posti in essere dall'Ente.

I proventi correnti sono diminuiti del 34,5% rispetto al 2014 (- 3milioni di euro), i proventi finanziari del 9,5% e i proventi straordinari del 61,8%.

I proventi correnti netti (al netto della quota di accantonamento a fondo svalutazione crediti per il diritto annuale) hanno registrato riduzione del 28% (- 2,4 milioni di euro rispetto al 2014). Nell'ultimo quinquennio i proventi correnti netti accertati sono passati da € 10.199.833 del 2010 a € 6.247.206 del 2015 registrando una riduzione del 38,7% (- 3,9 milioni di euro).

L'Ente, nel 2015, ha rafforzato ulteriormente il controllo e la ottimizzazione dei costi ed ha inoltre completato una razionalizzazione degli spazi, iniziata nel 2013, che ha portato nell'anno alla chiusura definitiva dell'ufficio di Voghera e al trasferimento presso la sede dell'azienda speciale Paviaviluppo.

Gli oneri correnti si sono ridotti del 20,9% rispetto al 2014 (- 2,4 milioni di euro).

Si sono registrate riduzioni rispetto al 2014: del 3,65% dei costi del personale (- 86mila euro) anche grazie alla cessazione dal lavoro di 2 dipendenti e del 13,47% dei costi di funzionamento (- 340mila euro).

Gli oneri per interventi economici a favore delle imprese e del territorio sono diminuite del 34% (-1,3 milioni di euro) ma la percentuale di incidenza sui proventi correnti si è mantenuta sopra il 30% attestandosi al 32,5% contro il 34,8 del 2014.

Le tabelle che seguono riepilogano - per le principali voci di provento e di onere - le previsioni aggiornate, i dati di consuntivo ed i relativi scostamenti (Tab. A); i dati di consuntivo 2015 confrontati con gli accertamenti a chiusura 2014 ed i relativi scostamenti (Tab. B).

TABELLA A

VOCI DI PROVENTI E ONERI	Preventivo	Consuntivo	Scostamento	Variazione % consunt/prevent
A) PROVENTI CORRENTI				
1) Diritto Annuale	5.753.379	5.689.234	-64.145	-1,11%
2) Diritti di Segreteria	1.800.000	1.780.180	-19.820	-1,10%
3) Contributi trasferimenti e altre entrate	282.083	377.701	95.618	33,90%

4) Proventi da gestione di beni e servizi	156.500	153.017	-3.483	-2,23%
5) Variazione delle rimanenze	==	875	875	==
TOTALE PROVENTI CORRENTI	7.991.962	8.001.007	9.045	0,11%
<u>B) ONERI CORRENTI</u>				
6) Personale	-2.379.313	-2.289.244	90.069	-3,79%
7) Funzionamento	-2.568.547	-2.224.186	344.361	-13,41%
8) Interventi economici	-3.000.000	-2.632.446	367.554	-12,25%
9) Ammortamenti e accantonamenti	-1.921.260	-2.094.865	-173.605	9,04%
TOTALE ONERI CORRENTI	-9.869.120	-9.240.740	628.380	-6,37%
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE	-1.877.158	-1.239.733	637.425	-33,96%
C) GESTIONE FINANZIARIA	331.150	341.779	10.629	3,21%
D) GESTIONE STRAORDINARIA	-300.000	354.116	654.116	218,04%
E) RETTIFICHE ATTIVITA' FINANZIARIA	==	-28.042	==	==
DISAVANZO/AVANZO ECONOMICO ESERCIZIO	-1.846.008	-571.880	1.274.128	69,02%

TABELLA B

VOCI DI PROVENTI E ONERI	ANNO 2014	ANNO 2015	Scostamento	Variazione % 2015 SU 2014
PROVENTI CORRENTI				
Diritto annuale	8.698.457	5.689.234	-3.009.223	-34,59%
Diritti di segreteria	1.793.658	1.780.180	-13.478	-0,75%
Contributi trasferimenti ed altre entrate	506.570	377.701	-128.869	-25,44%
Proventi gestione servizi	221.605	153.017	-68.588	-30,95%
Variazione delle rimanenze	-497	875	1.372	275,96%
TOTALE PROVENTI CORRENTI	11.219.793	8.001.007	-3.218.786	-28,69%
ONERI CORRENTI				
Personale	-2.375.929	-2.289.244	86.685	-3,65%
Funzionamento	-2.564.107	-2.224.186	339.921	-13,26%
a) Prestazione di servizi	-1.241.250	-1.064.535	176.715	-14,24%
b) Godimento di beni di terzi	-36.063	-32.955	3.108	-8,62%
c) Oneri diversi di gestione	-516.854	-556.369	-39.515	7,65%
d) Quote associative	-671.075	-447.085	223.990	-33,38%
e) Organi istituzionali	-98.864	-123.242	-24.378	24,66%
Interventi economici	-3.987.458	-2.632.446	1.355.012	-33,98%

Ammortamenti ed accantonamenti	-2.768.122	-2.094.865	673.257	-24,32%
TOTALE ONERI CORRENTI	-11.695.616	-9.240.740	2.454.876	-20,99%
RISULTATO GESTIONE CORRENTE	-475.823	-1.239.733	-763.910	160,55%
GESTIONE FINANZIARIA	377.781	341.779	-36.002	-9,53%
GESTIONE STRAORDINARIA	772.402	354.116	-418.287	-54,15%
RETTIFICHE ATTIVITA' FINANZIARIA	==	-28.042	==	==
DISAVANZO/AVANZO D'ESERCIZIO	674.360	-571.880	-1.246.240	-184,80%

I proventi correnti accertati risultano pari ad € 8.001.007 contro una previsione di € 7.991.962 con una differenza positiva di € 9.045. Nel 2014 erano stati accertati proventi per € 12.219.793.

Nella tabella sotto riportata vengono indicati i proventi imputati alle singole funzioni istituzionali:

PROVENTI	Organi istituzionali e segreteria generale (a)	Servizi di supporto (b)	Anagrafe e servizi di regolazione del mercato (c)	Studio, formazione, informazione e promozione (d)
Diritto Annuale		5.689.234		
Diritti di Segreteria			1.767.811	12.369
Contributi trasferimenti e altre entrate		304.950	25.055	47.696
Proventi da gestione di beni e servizi		41.391	86.750	24.876
Variazione delle rimanenze	875			
Totale	875	6.035.575	1.879.616	84.941

Per le principali voci di provento, si riportano nel seguito alcune considerazioni di dettaglio:

- Diritto annuale

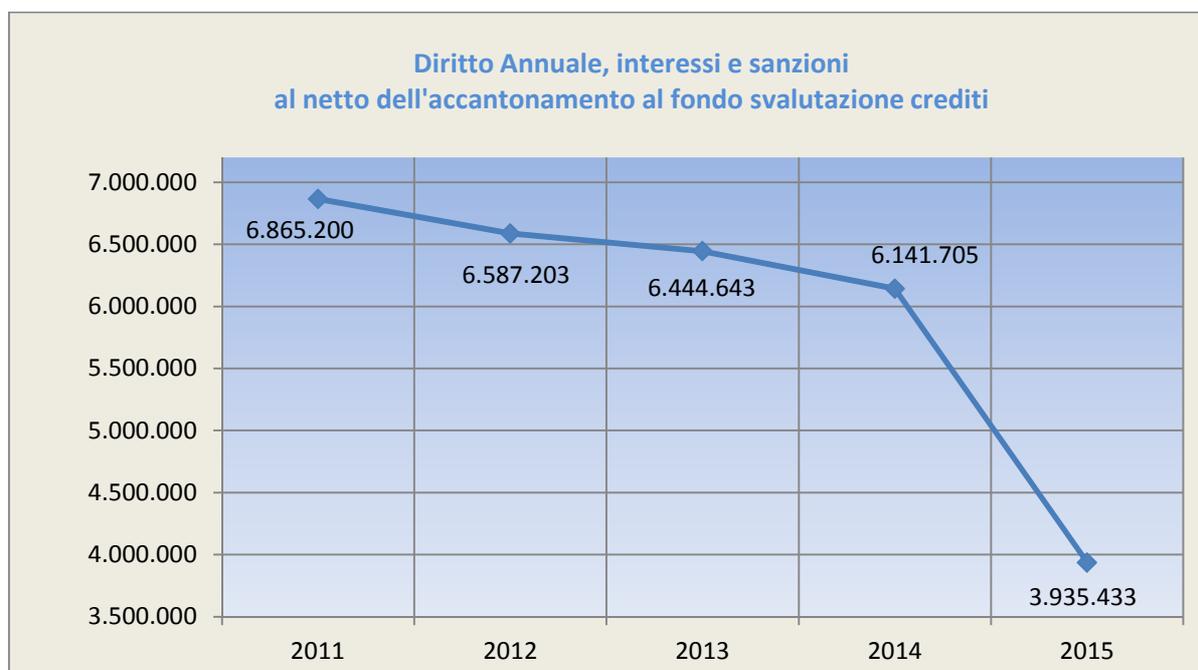
La prioritaria fonte di finanziamento dell'Ente è rilevata nella funzione B "Servizi di supporto" per € 5.689.234 e rappresenta il 63% dei proventi correnti.

L'importo accertato per il diritto annuale - al netto del relativo accantonamento al fondo svalutazione crediti di € 1.753.801 - ammonta a € 3.935.433 e registra una diminuzione rispetto all'accertamento 2014 di € 2.206.272 (- 35,93%) conseguente, principalmente, all'applicazione dell'art. 28 del D.L. n. 90 del 14.6.2014 convertito con modificazioni in Legge n. 114 del 11.8.2014 che ha previsto il taglio del diritto annuale dovuto dalle imprese iscritte al Registro Imprese del 35% nel 2015, del 40% nel 2016 e del 50% nel 2017 rispetto agli importi 2014.

I proventi per diritto annuale si sono ridotti del 42,68% dal 2011 al 2015.

Nel tabella e nel relativo grafico che seguono viene evidenziato il trend del diritto annuale dal 2011 al 2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Diritto, interessi e sanzioni riscosso nell'anno	8.948.543	9.046.619	8.982.869	8.698.457	5.689.234
Fondo svalutazione crediti	2.083.343	2.459.416	2.538.226	2.556.752	1.753.801
Totale Diritto annuale, interessi e sanzioni al netto del Fondo svalutazione crediti	6.865.200	6.587.203	6.444.643	6.141.705	3.935.433



- Diritti di segreteria

I diritti di segreteria riscossi nell'esercizio ammontano a complessivi € 1.780.180, al netto dei rimborsi che ammontano a € 1.530 e comprese le sanzioni amministrative per € 21.782, e rappresenta il 29% dei proventi correnti.

L'accertamento 2015 è inferiore alle previsioni ed ha registrato un lieve decremento rispetto al 2014 (- € 13.478).

L'analisi per funzioni istituzionali evidenzia che il 99% dei diritti di segreteria totali vengono riscossi dai centri di costo inseriti nella funzione istituzionale C "Anagrafe e servizi di regolazione del mercato".

Telematicamente sono stati riscossi diritti per € 1.423.182 pari al 79,90% del totale.
L'andamento nel quinquennio delle riscossioni dei diritti di segreteria è riportato nella tabella che segue, nel quinquennio si è registrata una riduzione dell'11,5%.

	2011	2012	2013	2014	2015
Diritti segreteria	2.013.040	1.922.055	1.940.441	1.793.658	1.780.180



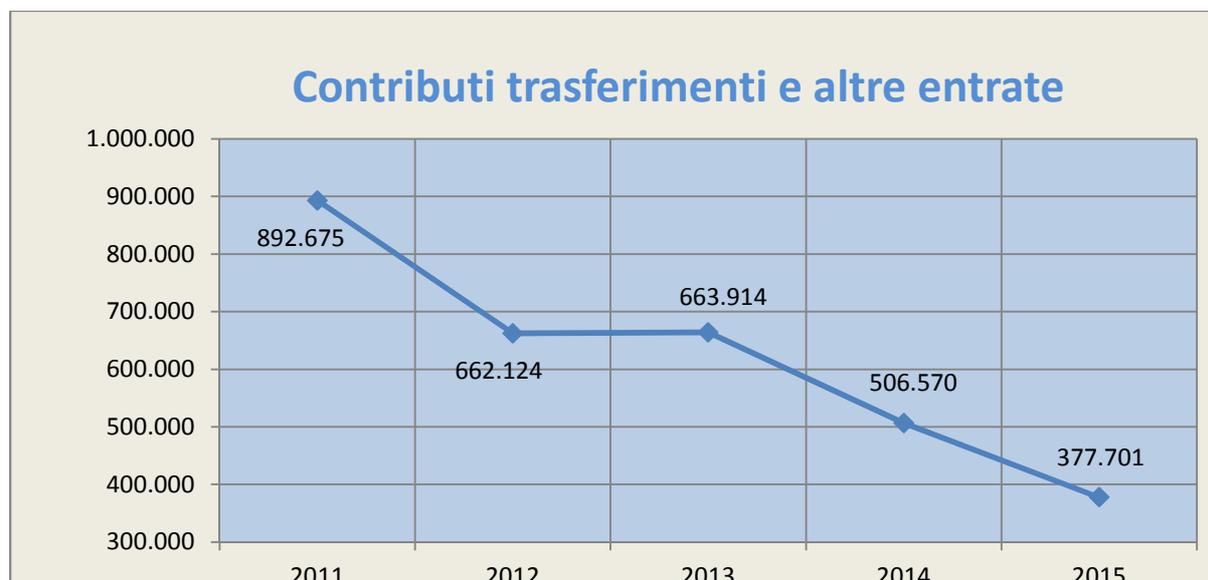
- Contributi trasferimenti ed altre entrate

L'accertamento a consuntivo risulta di € 377.701 contro una previsione di € 282.083 e un accertamento 2014 di € 506.570.

I contributi accertati ammontano a € 66.012. Sono diminuiti gli accertamenti per i contributi che perverranno dal Fondo di Perequazione per minori progetti presentati per il finanziamento (€ 6.000 contro € 21.623) mentre i contributi diversi per progetti promozionali hanno registrato un incremento (€ 60.012 contro € 10.800 del 2014) e sono relativi: per € 30.200 al progetto Alternanza Scuola Lavoro (Provincia di Pavia, Confindustria Pavia e Fondazione Comunitaria per la Provincia di Pavia), per € 16.590 al progetto Potenziamento uffici brevetti e marchi (Unioncamere) e per € 13.221 al progetto Progetto integrato d'area Fra il Ticino e il Po (Provincia di Pavia).

I recuperi diversi accertati sono € 89.785 in diminuzione rispetto al 2014 (- € 116.030) di cui € 81.675 restituiti dalla Camera di Commercio di Mantova e relative alle quote inutilizzate per il "Bando sisma Basso Mantovano" e cui tutte le Camere Lombarde avevano contribuito.

Gli affitti attivi sono rilevati nella funzione B “Servizi di supporto” ed ammontano ad € 221.904 di cui € 206.928 derivante dalla locazione dell’immobile denominato Scuola Necchi alla Provincia di Pavia il cui canone d’affitto, dal 1.7.2014, è diminuito del 15% ai sensi relativo alla Scuola Necchi versato dalla Provincia di Pavia è stato ridotto del 15% ai sensi dell’art. 24 – comma 4 – del DI 66/2014 convertito con modificazioni nella Legge 89/2014.



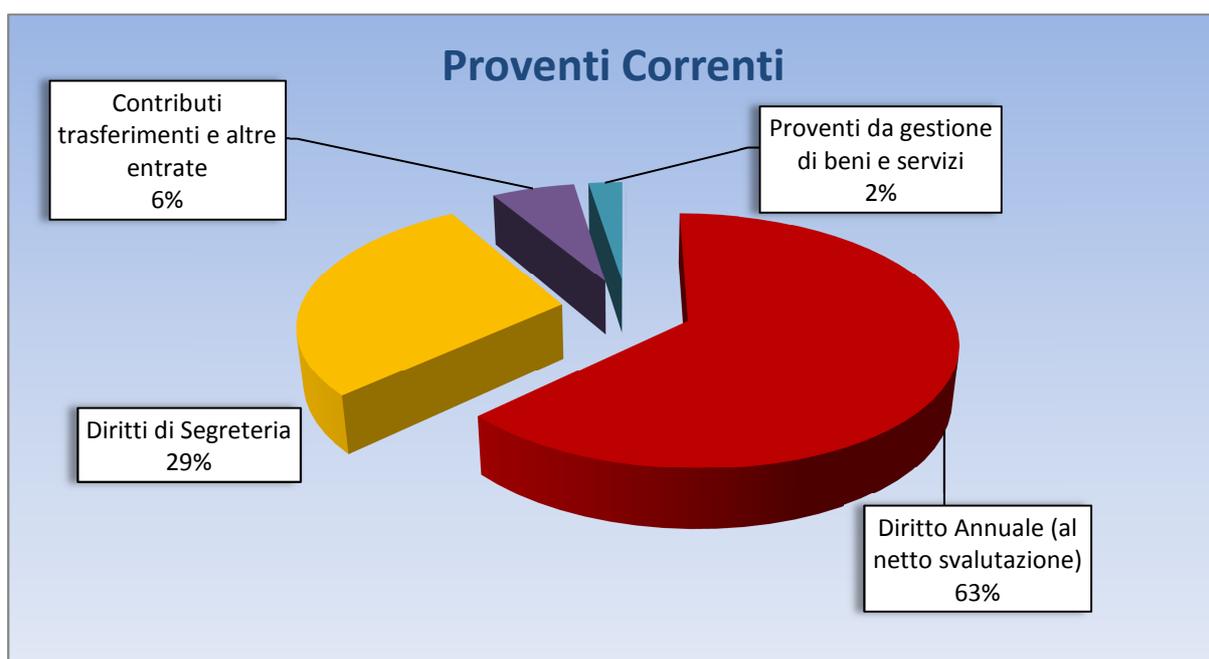
- Proventi da gestione di beni e servizi

Le attività “commerciali” dell’Ente hanno generato proventi per € 153.017 a fronte di una previsione di € 156.500 ed un accertamento 2014 di € 221.605.

Nella funzione B “Servizi di supporto” sono contabilizzati i ricavi per i diritti d’uso del Palazzo Esposizioni e delle Sale camerale per complessivi € 41.391 in diminuzione rispetto all’accertamento 2014 (- € 30.575).

Nella funzione C “Anagrafe e regolazione del mercato”, si è registrato un accertamento di € 86.750 contro un introito 2014 di € 120.569. Si sono ridotti gli introiti per il servizio metrico (- € 40.628) a seguito dell’entrata in vigore a giugno 2014 del DM 75/2012, che attribuisce ai laboratori privati i compiti di verifica degli strumenti MID previsti dalla normativa europea, mentre sono rimasti sostanzialmente invariati quelli relativi alla media-conciliazione la cui obbligatorietà è stata reintrodotta a far tempo dal 20 settembre 2013.

Nella funzione D “Promozione” l’accertamento di € 24.876 riguarda la gestione delle sale contrattazione merci e le quote di partecipazione delle imprese al workshop che si è tenuto a Zurigo e alla manifestazione Prowein a Düsseldorf .



Gli oneri correnti accertati nel 2015 risultano di € 9.240.740 e sono risultati inferiori alla previsione (€ 9.869.120) e all'accertamento 2014 che ammontava a € 11.695.616. I minori oneri correnti sostenuti ammontano quindi a € 2.454.876 e sono specificati nella Tabella B. Nella tabella sotto riportata vengono evidenziati gli oneri correnti imputati alle singole funzioni istituzionali.

ONERI	Organi istituzionali e segreteria generale (a)	Servizi di supporto (b)	Anagrafe e servizi di regolaz. del mercato (c)	Studio, formazione, informaz. e promoz. (d)
Personale	327.295	603.309	1.052.105	306.535
Funzionamento	738.355	386.908	830.101	268.822
Interventi economici			51.081	2.581.364
Ammortamenti e accantonamenti	42.547	1.913.124	84.636	54.558
Totale	1.108.197	2.903.341	2.017.924	3.211.279

- Personale

I costi del personale, pari a € 2.289.244, sono risultati inferiori del 3,65% rispetto al costo 2014 (- € 86.685). Nel quinquennio gli oneri per il personale sono diminuiti del 10,7% a seguito del blocco del turn over e del blocco delle retribuzioni (ordinarie e accessorie) previsti dalle norme.

SPESE DEL PERSONALE	2011	2012	2013	2014	2015
Competenze al personale	1.907.433	1.892.298	1.809.817	1.784.707	1.735.774
Oneri sociali	496.704	480.121	458.662	441.252	421.013
Accantonamento trattamento di fine rapporto	119.159	166.677	130.427	132.281	127.759
Altri costi	39.725	22.735	22.168	17.690	4.698
Totale	2.563.021	2.561.831	2.421.074	2.375.929	2.289.244



- Funzionamento

Gli oneri di funzionamento hanno subito una diminuzione del 13,3% rispetto al 2014 (- € 339.921). L'accertamento al 31.12.2015 risulta infatti di € 2.224.186 contro un accertamento 2014 di € 2.564.107, la previsione ammontava a € 2.568.547.

FUNZIONAMENTO	2011	2012	2013	2014	2015
Prestazioni di servizi	1.600.331	1.768.174	1.372.402	1.241.250	1.064.535
Godimento beni di terzi	18.054	20.268	29.927	36.063	32.955
Oneri diversi di gestione	506.526	591.763	511.682	516.854	556.369
Quote associative	718.581	750.178	702.330	671.075	447.085
Organi istituzionali	129.096	121.736	103.499	98.864	123.242
Totale	2.972.588	3.252.119	2.719.840	2.564.107	2.224.186

Per ciascuna voce di spesa indicata nella tabella precedente viene riportato un dettaglio illustrativo:

ONERI PER PRESTAZIONE DI SERVIZI	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Differenza	Var %
Oneri telefonici	11.804	9.965	-1.839	-15,58%
Spese consumo acqua ed energia elettrica	57.347	53.991	-3.356	-5,85%
Oneri di riscaldamento e condizionamento	63.757	66.723	2.966	4,65%
Oneri di pulizia	86.401	59.303	-27.099	-31,36%
Oneri per Servizi di Vigilanza	11.419	7.686	-3.733	-32,69%
Oneri per manutenzione ordinaria immobili	92.572	65.503	-27.069	-29,24%
Oneri per manutenzione ordinaria mobili	15.637	22.575	6.938	44,37%
Oneri per assicurazioni	38.928	37.650	-1.278	-3,28%
Oneri legali	9.877	761	-9.116	-92,29%
Competenze professionali	0	4.517	4.517	100,00%
Spese automazione servizi	626.959	535.989	-90.970	-14,51%
Oneri postali e di recapito	7.007	5.693	-1.314	-18,75%
Oneri postali per invii obbligatori per legge	15.864	15.433	-431	-2,72%
Oneri per la riscossione di entrate	55.815	50.751	-5.064	-9,07%
Oneri per mezzi di trasporto	1.313	1.032	-280	-21,35%
Inps su compensi co.co.co.	11.351	5.714	-5.637	-49,66%

Oneri D.Lgs 81/2008 sicurezza sul lavoro	13.890	11.739	-2.151	-15,48%
Oneri per facchinaggio	5.460	11.365	5.905	108,14%
Oneri vari di funzionamento	16.193	20.104	3.911	24,15%
Oneri per la formazione personale	38.064	19.189	-18.875	-49,59%
Buoni Pasto	45.993	45.114	-879	-1,91%
Rimborsi spese per missioni	10.115	9.651	-463	-4,58%
Rimborso spese missioni estero	548	838	290	52,83%
Oneri per somministrazione personale	3.022	1.226	-1.796	-59,45%
Oneri per sedi distaccate	1.915	2.022	107	5,57%
TOTALE	1.241.250	1.064.535	-176.715	-14,24%

Gli oneri per prestazioni di servizi hanno registrato una riduzione del 14,24% dovuta ad un ulteriore impegno di contenimento dei costi e in particolare: a una diminuzione degli oneri pulizia e di vigilanza dovuta alla chiusura della sede staccata di Voghera e al trasferimento nella sede dell'azienda speciale prima dislocata nell'immobile di P.zza del Lino; degli oneri per l'automazione dei servizi, che sono passate da € 626.959 nel 2014 a € 535.989 nel 2015 (- € 90.970 pari -13%) per la dismissione di alcuni servizi e per gli sconti effettuati dalle società fornitrici partecipate in house dall'Ente.

Gli oneri per competenze professionali sono riferiti alla stesura della perizia giurata di stima della partecipazione camerale in Pasvim Spa, alla certificazione energetica dei locali di proprietà locati ad uso bar e alla perizia di stima del canone d'affitto dei medesimi locali.

Gli oneri legali sostenuti riguardano la difesa dell'Ente la commissione tributaria avverso i ricorsi presentati da due contribuenti relativamente al diritto annuale.

Gli oneri vari di funzionamento comprendono il costo per il sistema di benchmarking, a cui l'Ente ha aderito già dal 2012, di € 9.516, gli oneri della convenzione stipulata con la Camera di Brescia per le attività di metrologia legale per € 8.719 ed altre minori.

GODIMENTO DI BENI DI TERZI	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Differenza	Var %
Canoni di noleggio	36.063	32.955	-3.108	-8,62%
Totale	36.063	32.955	-3.108	-8,62%

L'onere è relativo ai canoni di noleggio per le stampanti multifunzione, le fotocopiatrici, l'affrancatrice postale e le auto di servizio in uso all'ufficio metrico per attività ispettive.

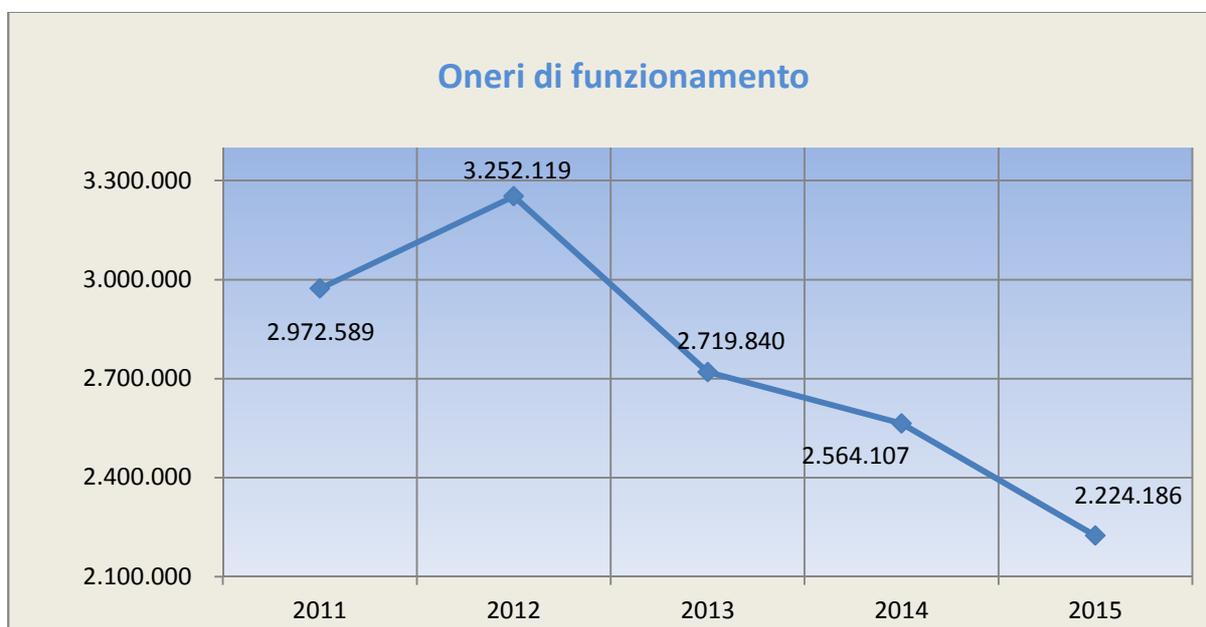
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Differenza	Var %
Abbonamento Riviste e Quotidiani	11.144	6.191	-4.953	-44,45%
Oneri per cancelleria	2.800	1.209	-1.591	-56,82%
Costo acquisto carnet tirata - certificati di origine	4.379	8.330	3.951	90,21%
Costo acquisto CNS e Token USB	0	54.229	54.229	100,00%
Materiale di consumo	35.511	35.095	-416	-1,17%
Oneri per vestiario di servizio	1.471	0	-1.471	-100,00%
Ires	92.797	87.836	-4.961	-5,35%
Irap	143.578	137.007	-6.571	-4,58%
TARI	35.149	33.906	-1.243	-3,54%
IMU	116.429	116.477	48	0,04%
Altre imposte e tasse	71.267	73.223	1.956	2,74%
Oneri bancari	2.329	2.167	-162	-6,95%
Perdite su crediti	0	708	708	100,00%
Arrotondamenti vari		-9	-9	
TOTALE	516.854	556.369	39.515	7,65%

Gli oneri diversi di gestione registrano un incremento dell'7,65% dovuto sostanzialmente all'acquisto di CNS e Token Usb (€ 54.229).

QUOTE ASSOCIATIVE	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Differenza	Var %
Partecipazione al Fondo Perequativo nazionale	243.268	151.142	-92.125	-37,87%
Contributo ordinario Unioncamere	212.024	136.253	-75.771	-35,74%
Quota Unioncamere Lombardia	190.822	135.834	-54.987	-28,82%
Quote associative	24.962	23.856	-1.106	-4,43%
TOTALE	671.075	447.085	-223.990	-33,38%

SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Differenza	Var %
Compensi Ind. e rimborsi Consiglio	8.185	19.692	11.507	140,59%

Compensi Ind. e rimborsi Giunta	10.101	21.617	11.516	114,02%
Compensi Ind. e rimborsi Presidente	40.999	40.528	-470	-1,15%
Compensi Ind. e rimborsi Collegio dei Revisori	27.229	29.320	2.091	7,68%
Compensi Ind. e rimborsi Componenti Commissioni	366	100	-266	-72,59%
Compensi Ind. e rimborsi Nucleo valutazione	11.983	11.983	-	
Totale	98.864	123.242	24.378	24,66%

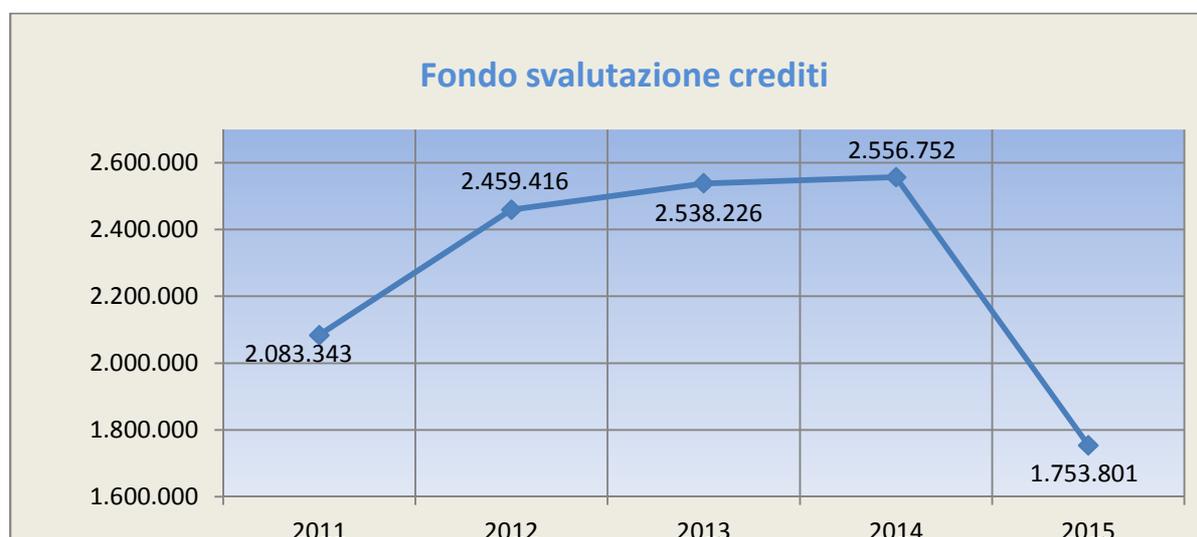


- Ammortamenti ed accantonamenti

Le *quote di ammortamento* dei beni di proprietà rilevate in € 213.097, sono leggermente aumentate rispetto all'accertamento 2014 (€ 1.727).

L'accantonamento a *Fondo svalutazione crediti* per il diritto annuale 2015 ammonta a € 1.753.801 ed è stato calcolato – come disposto dai principi contabili definiti a livello nazionale per le Camere di Commercio - applicando ai crediti da diritto annuale 2015, sanzioni e interessi la percentuale di mancata riscossione dei ruoli emessi nel 2013 e 2014 pari all'89,82%.

	2011	2012	2013	2014	2015
Fondo svalutazione crediti	2.083.343	2.459.416	2.538.226	2.556.752	1.753.801



L'accantonamento a *Fondo spese future* di € 122.138 è relativo: agli oneri stimati (€ 20.000) per il rimborso, nella misura del 50%, da riconoscere a Equitalia Spa per le procedure esecutive infruttuose su ruoli esattoriali emessi (art. 61 D.P.R. 28.1.1988 nr. 43) e al rimborso (€ 102.138), ai sensi dell'art. 1, commi 527 e 528, della Legge n. 228/2012 a Equitalia Spa delle spese per procedure esecutive poste in essere con riferimento alle attività di riscossione del diritto annuale per le annualità iscritte in ruoli resi esecutivi fino al 31 dicembre 1999, rimborso che avverrà in 20 rate annuali.

L'accantonamento effettuato ai sensi dell'art. 1 – comma 551 – della Legge n.147/2013 ammonta a € 5.828 ed è costituito dal 25% - rapportato alla quota di capitale detenuta - delle perdite 2014 delle partecipate non immediatamente ripianate come evidenziate in Nota integrativa.

- Interventi economici

Gli interventi economici hanno generato costi per € 2.632.446 contro una previsione di € 3.000.000 ed un accertamento 2014 di € 3.987.458. La diminuzione sul 2014 è di € 1.355.012 pari a - 34%. La previsione iniziale 2015 ammontava a € 3.000.000 con una differenza rispetto all'accertamento di - € 367.55.

Nella tabella che segue sono evidenziati gli oneri promozionali previsti e accertati nell'esercizio 2015 suddivisi per obiettivi e programmi. Il contributo erogato all'azienda

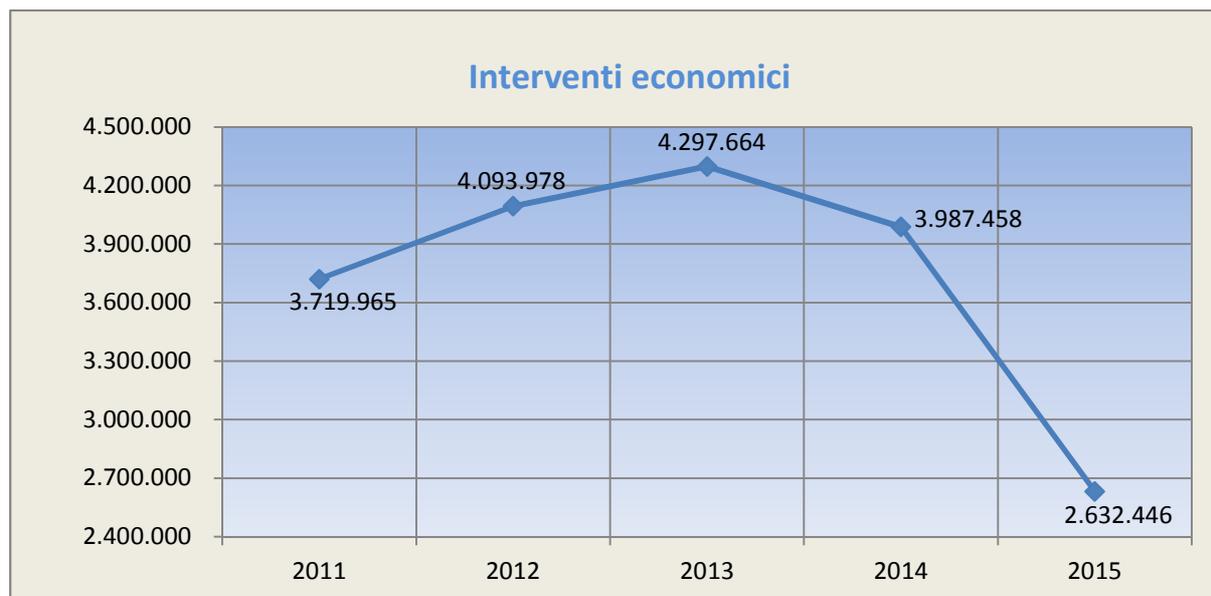
speciale PaviaSviluppo nell'esercizio, pari a € 784.072, è diminuito del 4,55% rispetto al contributo 2014 (€ 821.505) e nella tabella è suddiviso anch'esso per obiettivi e programmi.

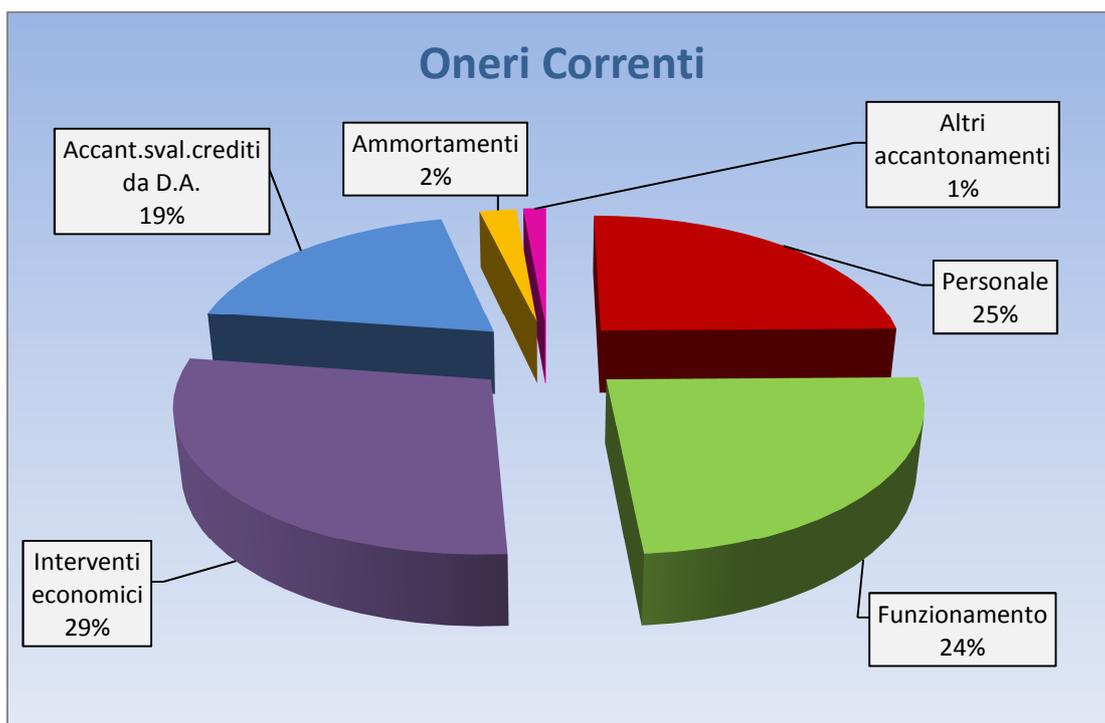
OBIETTIVO STRATEGICO	LINEE PROMOZIONALI	IMPORTO PREVISTO	IMPORTO ACCERTARO	% ACC. SU PREV.
sviluppo economico e territoriale		2.951.107	2.602.256	88,18%
1.1 - RAFFORZARE IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE	B2B Incoming Buyer - ADP	50.000	50.000	100,00%
	Incontri su territorio con buyer	-		
	Contributi per Progetto passaporto per l'export (servizi e contributi) - ADP -	36.000	34.043	94,56%
	Prowein	25.000	22.362	89,45%
	Missioni	-	1.510	
	Lombardiapoint	7.500	7.500	100,00%
	Presenza istituzionale al Vinitaly	13.800	13.671	99,07%
	Paviasviluppo	164.627	173.107	105,15%
	TOTALE	296.927	302.193	101,77%
1.2 - FAVORIRE L'ACCESSO AL CREDITO E UNA MIGLIORE GESTIONE DELLA LEVA FINANZIARIA	Adesione all'iniziativa Regionale a favore dei Confidi - Iniziativa cofinanziata da AdP	100.000	100.000	100,00%
	Contributi alle imprese per l'accesso al credito	400.000	400.000	100,00%
	Supporto alle imprese per analisi di bilancio	15.000	10.980	73,20%
	Progetti F.do Perequativo – Sportello “Riemergo” e “Attivazione degli organismi di composizione delle crisi da sovraindebitamento”	10.000	6.000	60,00%
	Fondo Confiducia	200.000	147.015	73,51%
	TOTALE	725.000	663.995	91,59%
1.3 - FAR CRESCERE LA COMPETENZA DELLE IMPRESE NEL CAMPO DIGITALE E DELL'INNOVAZIONE	Progetto Pavia 2020	200.000	50.000	25,00%
	Contributi alle imprese per investimenti innovativi	400.000	400.000	100,00%
	Bando Start Up imprese innovative - ADP	3.600	-	-
	Servizio di supporto all'uso degli strumenti di proprietà industriale	10.000	-	-
	Paviasviluppo	25.047	25.274	100,91%
	TOTALE	638.647	475.274	74,42%
1.4 - FAVORIRE LO SVILUPPO DEL CAPITALE UMANO E LA CULTURA DI	Progetto Camera "Alternanza scuola lavoro"	35.400	32.623	92,16%
	Paviasviluppo	88.050	94.547	107,38%

IMPRESA	TOTALE	123.450	127.170	103,01%
2.1 - FAR CONOSCERE IL TERRITORIO E ATTRARRE VISITATORI IN OCCASIONE DI EXPO 2015	Promozione vino per Expo'	15.921	15.840	99,49%
	Pavia vive Expo	155.000	155.000	100,00%
	Paviasviluppo	53.606	59.739	111,44%
	TOTALE	224.527	230.579	102,70%
2.2 - PROMUOVERE DISTRETTI, FILIERE DI ECCELLENZA E OPPORTUNITA' DI INSEDIAMENTO SUL TERRITORIO	Sportelli IAT	35.000	35.000	100,00%
	Pavia città internazionale dei saperi	5.000	5.000	100,00%
	Progetto Invest in Lombardy	7.607	7.607	100,00%
	Programma internazionale promozione turismo - ADP	25.000	-	-
	Progetto e piattaforma E015	14.079	14.414	102,39%
	Progetti di intervento cofinanziati da Fondi Comunitari	30.000	-	-
	Contributi a iniziative di promozione dell'economia locale	200.000	147.049	73,53%
	Portale promozione turistica cinese	30.000	30.500	-
	Promozione territoriale	1.600	7.041	440,06%
	Paviasviluppo	431.870	431.405	99,89%
TOTALE	780.156	678.016	86,91%	
3 - AIUTARE LE IMPRESE A DISINTERMEDIARE E SEMPLIFICARE IL RAPPORTO CON LA PA	Promozione sportelli SUAP	35.000	30.500	87,14%
	TOTALE	35.000	30.500	87,14%
4 - AGEVOLARE LA QUALITA' DELLE RELAZIONI SUL MERCATO	Conciliazione e mediazione	20.000	12.161	60,80%
	Tutela del mercato e dei consumatori	30.000	5.421	18,07%
	Gestione delle sale contrattazione merci di Pavia, Voghera e Mortara e per la rilevazione dei prezzi	77.400	76.947	99,42%
	TOTALE	127.400	94.529	74,20%
crescita e apprendimento		48.893	30.190	61,75%
7 - INCREMENTARE LE CONOSCENZE SUL SISTEMA ECONOMICO LOCALE	Osservatorio economico e informazioni strategiche per l'impresa	28.893	17.032	58,95%
	Comunicazione multimediale	20.000	13.158	65,79%
	TOTALE	48.893	30.190	61,75%

Va evidenziato che gli oneri correnti dell'area promozionale dell'Ente, comprensivi degli oneri di struttura, ammontano a € 3.211.279 pari al 51,4% dei proventi correnti (al netto del Fondo svalutazione crediti da diritto annuale) contro il 53% del 2014.

	2011	2012	2013	2014	2015
Interventi economici	3.719.965	4.093.978	4.297.664	3.987.458	2.632.446





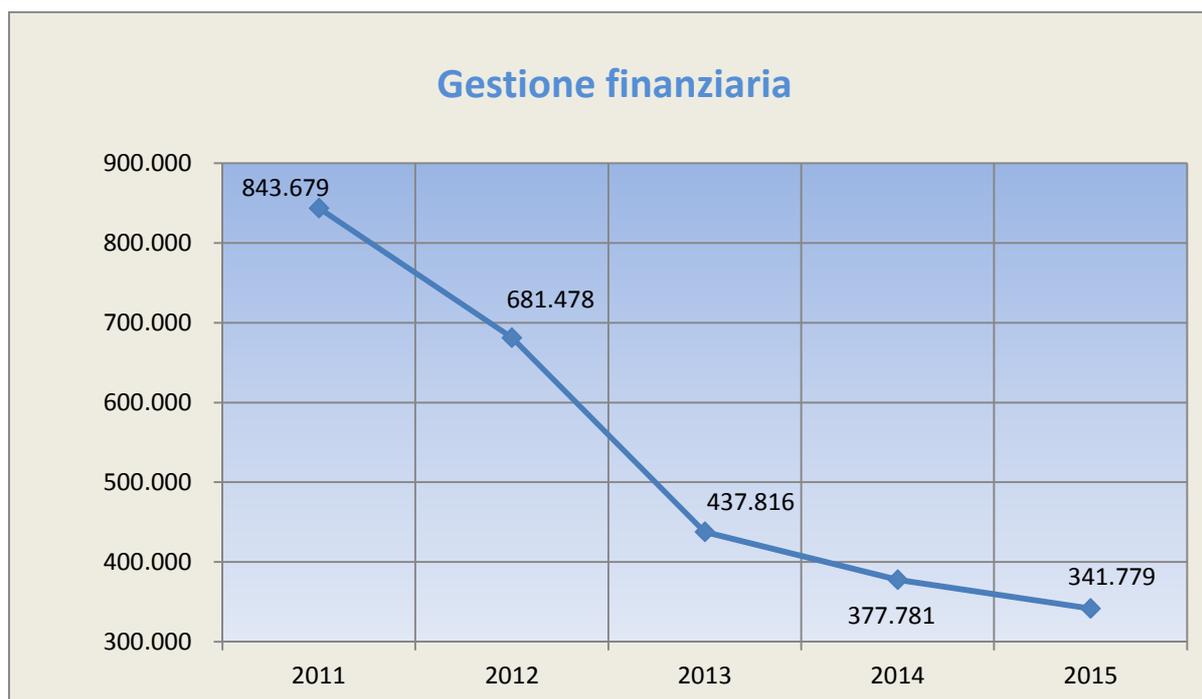
Il risultato della gestione corrente registra un disavanzo di € 1.239.733 che risulta superiore rispetto al risultato 2014 (€ 475.823) ma inferiore alla previsione di disavanzo di € 1.877.158.

La gestione finanziaria si è chiusa con un avanzo di € 341.779 in diminuzione rispetto al 2014 (€ 377.781 pari a - 13,7%) ed una previsione iniziale di € 392.600.

Su tale minor introito hanno inciso:

- la riduzione degli interessi sui BTP acquistati nel 2011 e nel 2013 , € 318.750 contro € 342.188 del 2014 (- 6,9%) dovuta al rimborso titoli pari a 2,5 milioni di euro con scadenza 1 novembre 2015;
- la riduzione degli interessi sul c/c di tesoreria accertati al 31.12.2015 a € 22.676 contro € 38.215 del 2014 (-40,7%).

	2011	2012	2013	2014	2015
Proventi finanziari	846.947	687.980	444.355	384.282	348.280
Oneri finanziari	-3.268	-6.501	-6.539	-6.501	-6.501
Risultato della gestione finanziaria	843.679	681.478	437.816	377.781	341.779



La gestione straordinaria ha registrato un risultato positivo di € 354.116 in diminuzione del -54,15% rispetto al 2014 (€ 772.402), ed una previsione iniziale di - € 300.000.

I proventi straordinari ammontano a € 698.150 in diminuzione rispetto al 2014 (€ 1.128.501).

Su tale decremento hanno inciso principalmente:

- le sopravvenienze attive per diritto annuale anni precedenti per € 89.260 contro € 146.812 (- 39%) dettagliate in Nota Integrativa;
- le insussistenze di oneri promozionali dovute a iniziative e progetti promozionali di anni precedenti che si sono conclusi con economie per € 384.106, contro € 870.948 del 2014, che sono evidenziate nella tabella che segue:

DESCRIZIONE	IMPORTO INIZIALE	IMPORTO LIQUIDATO AL 31/12/2015	INSUSSISTENZE ANNI PRECEDENTI	INSUSSISTENZE ANNO 2015
Bando Reach 2 - cofinanziato da ADP	23.034	20.741	-	2.293
ADP 2010/2015 - Asse 1 - Voucher ricerca e innovazione e contributi per i processi di brevettazione 2013	150.000	102.672	44.660	2.668

F.do perequativo 2011/2012 - Sostenibilità delle catene logistiche:verifica di fattibilità di una rete tra poli logistici"	60.180	41.142	-	19.038
Contributi camerali a sostegno nuovi progetti imprenditoriali - Start up e spinn off 2012	200.000	133.583	-	66.417
Bando contributi per investimenti innovativi 2013	700.000	478.999	-	221.001
Sostegno all'operatività dei Distretti del Commercio	20.000	-	-	20.000
Premio Fedeltà al lavoro anno 2014	43.305	42.932	-	373
Supporto editoriale e stampa rivista "Pavia Economica" anno 2014-	16.380	16.345	-	35
F.do perequativo 2013 - Sportello legalità nelle Camere di Commercio Lombarde	10.716	9.133	-	1.583
Comitato di imprenditoria femminile: borse di studio per tesi di laurea magistrale in tema di sviluppo economico e imprenditorialità femminile -	4.000	3.000	-	1.000
Contributi per l'internazionalizzazione anno 2014 - Misura B2 - Fiere individuali -	273.961	254.757	-	19.204
Contributi per l'internazionalizzazione anno 2014 - Misura B1 - Fiere collettive -	456.039	438.749	-	17.290
ADP 2010/2015 - Asse 1 - Voucher internazionalizzazione ANNO 2014 - Misura B -	60.000	53.100	-	6.900
ADP 2010/2015 - Asse 1 - Voucher internazionalizzazione ANNO 2014 - Misura C1 -	70.000	67.400	-	2.600
Progetto Let Go - F.do perequativo 2013-	22.800	19.401	-	3.399
Servizio di primo orientamento in materia di proprietà industriale/intellettuale	1.525	1.220	-	305
TOTALE				384.106

Gli oneri straordinari sostenuti nell'esercizio, per € 344.035 sono anch'essi lievemente diminuiti rispetto al 2014 (- 3,4%). In questa categoria sono inclusi:

- i versamenti allo Stato per € 293.781, e relativi agli importi versati all'Erario in applicazione della Legge 133/2008 - art. 61 – comma 17 –, della Legge 122/2010 – art. 6 – , della Legge 135/2012 – art. 8 comma 3 -, della Legge 228/2012 – art. 1 commi 141 e 142 – e della Legge 89/2014 art. 50 comma 3,
- le sopravvenienze passive per € 50.254 di cui € 18.975 per diritto annuale.

Nella tabella e nel relativo grafico che seguono si evidenzia l'andamento dei versamenti forzosi allo Stato registrati nel quinquennio.

	2011	2012	2013	2014	2015
Oneri straordinari per versamenti allo Stato	85.740	159.890	242.832	290.820	293.781



Le rettifiche di valore dell'attività finanziaria hanno registrato variazioni negative per € 28.042 e riguardano: le svalutazioni dei valori iscritti a Bilancio 2014 per le partecipazioni in Riccagioia Scpa e Job Camere Srl poste in liquidazione nel 2015 e in Consorzio Ast – Agenzia per lo sviluppo territoriale per cui è stato fatto valere il diritto di recesso.

Il risultato complessivo della gestione registra, quindi, **un disavanzo di € 571.880** contro un avanzo 2014 di € 674.360 e una previsione negativa di € 1.846.008. La differenza registratasi rispetto al valore di budget deriva dalla sommatoria dei singoli scostamenti sopra illustrati.

Gli investimenti effettuati nel 2015 riguardano immobilizzazioni materiali per € 616.373 e riguardano:

- le manutenzioni straordinarie degli immobili di proprietà per € 601.564, di cui € 573.730 per la messa a norma dell'immobile denominato Scuola Necchi;
- l'acquisto di macchine d'ufficio per € 7.883;
- l'acquisto di attrezzatura varia per € 6.902;
- l'acquisto di arredi per € 24.

Nelle tabelle che seguono vengono evidenziati gli indici di copertura degli oneri correnti e gli indici di composizione degli stessi raffrontati con i dati 2014.

Indici di copertura degli oneri		Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
Indice di copertura degli oneri correnti	<u>proventi correnti</u> oneri correnti	95,93%	86,58%
Indice netto di copertura degli oneri correnti	<u>proventi per diritti</u> oneri correnti	89,70%	80,83%
Indice di copertura delle spese del personale	<u>spese personale</u> proventi per diritti	22,64%	30,64%
Indice di copertura delle spese per prestazioni di servizi e oneri diversi	prestazione servizi <u>oneri diversi</u> proventi per diritti	17,10%	22,14%
Indice di copertura degli oneri per quote associative	<u>quote associative</u> proventi per diritti	6,39%	5,98%
Indice di copertura degli oneri per organi istituzionali	<u>organi istituzionali</u> proventi per diritti	0,94%	1,64%
Indice di copertura degli oneri per interventi economici	<u>interventi economici</u> proventi per diritti	36,44%	35,24%

Indici di composizione degli oneri	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015
<u>spese personale</u> oneri correnti	20,32%	24,78%
<u>prestazione servizi e oneri diversi</u> oneri correnti	15,34%	17,90%
<u>quote associative sistema camerale</u> oneri correnti	5,74%	4,84%
<u>organi istituzionali</u> oneri correnti	0,84%	1,33%
<u>interventi economici</u> oneri correnti	34,09%	28,49%
<u>ammortamenti e accantonamenti</u> oneri correnti	23,67%	22,67%

8) PIANO DEGLI INDICATORI E DEI RISULTATI ATTESI DI BILANCIO (PIRA)

Il “Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio” è stato introdotto dal D. Lgs. 91 del 31.5.2011 “Disposizioni recanti attuazione dell’articolo 2 della legge 196/2009 in materia di adeguamento ed armonizzazione dei sistemi contabili” che prevede la predisposizione e la successiva rendicontazione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio – PIRA –. Il D.P.C.M. 18.9.2012 ha dettato le linee guida per la predisposizione di tale documento.

Il PIRA è strettamente collegato ai programmi e progetti previsti nella Relazione Previsionale e Programmatica dell’Ente- infatti espone informazioni sintetiche relative ad alcuni obiettivi da realizzare inseriti nella RPP e riporta gli indicatori individuati per quantificare tali obiettivi.

Gli obiettivi e gli indicatori contenuti nel PIRA sono suddivisi in “missioni” e “programmi”. Le missioni - vale a dire le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti nell’utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili - e i programmi - definiti come aggregati omogenei di attività realizzate per il conseguimento delle finalità individuate nell’ambito delle missioni – che interessano le Camere di Commercio sono stati individuati dal MiSe con la nota prot. 148123 del 12.9.2013 tenendo conto delle funzioni assegnate alle stesse dall’art.2, comma1, della Legge 580/1993 e sono evidenziate nella sezione 2 della presente relazione al punto 8.

Il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio - che riporta i risultati conseguiti al 31.12.2015 - è allegato al Bilancio dell’Ente. Sono rendicontati tutti gli obiettivi fissati per il 2015 con l’indicazione del risultato previsto a preventivo e del risultato effettivamente ottenuto.

Si evidenzia che tutti gli obiettivi sono stati raggiunti ad eccezione dell’obiettivo della Missione “Regolazione dei Mercati” Programma “Vigilanza sui mercati e sui prodotti, promozione della concorrenza e tutela dei consumatori” che prevedeva la gestione di almeno 10 pratiche tramite il nuovo sportello “Fai da te” istituito per aiutare le imprese disintermediare semplificando il rapporto con la PA; le pratiche gestite al 31.12.2015 sono state 7 ma va evidenziato che lo sportello ha iniziato la sua attività a fine ottobre 2015.

IL PRESIDENTE

(Franco Bosi)