

BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO 2014

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

Pavia, 7 novembre 2013

AZIENDA SPECIALE PAVIASVILUPPO

RELAZIONE ILLUSTRATIVA AL PREVENTIVO ECONOMICO PER L'ANNO 2014

La Camera di Commercio affida la gestione delle attività ad alto valore aggiunto sul versante della **promozione dell'economia locale** e del **supporto allo sviluppo delle imprese** all'Azienda Speciale Paviaviluppo, che rappresenta una leva strategica di azione caratterizzata da un coordinamento agile ed un forte spirito innovativo.

Quella di Paviaviluppo è un'attività che consente di realizzare per conto della Camera un effetto **"moltiplicatore" dell'efficacia** degli interventi messi in atto a favore delle imprese, alimentando i servizi offerti con risorse provenienti dal mercato o da specifiche misure di finanziamento. In quest'ottica si colloca infatti la specifica attività camerale, che coinvolge anche l'Azienda Speciale, finalizzata ad acquisire in maniera graduale le competenze necessarie ad accedere a bandi europei.

Anche per il 2014 la Camera intende avvalersi della struttura organizzativa di Paviaviluppo per la realizzazione di progetti che rientrano in aree strategiche, sulle quali l'Azienda lavora da sempre con grande impegno, sviluppando importanti collaborazioni che le consentono di conseguire economie di scala e di specializzazione e di mettere a fattor comune professionalità e competenze.

L'**ottimizzazione delle risorse disponibili**, il mantenimento di un **elevato standard qualitativo dei servizi** offerti e lo sviluppo di un approccio fortemente orientato al **contatto diretto con la singola impresa**, rappresentano le linee di indirizzo in base alle quali nel 2014 l'Azienda Speciale è chiamata ad operare per rispondere in modo mirato alle esigenze di supporto che emergono dal tessuto imprenditoriale locale.

Condividendone modalità operative, Paviaviluppo valorizzerà quindi l'aspetto di prossimità con il tessuto imprenditoriale locale sviluppando servizi la cui genesi si fonda sull'analisi di specifiche esigenze territoriali.

Il programma delle iniziative e delle progettualità di Paviaviluppo per l'anno 2014 è stato predisposto come sempre in coerenza con la mission aziendale sancita dallo Statuto dell'Azienda, con gli orientamenti espressi dalla Camera di Commercio nel Piano Pluriennale 2010-2014 e con le linee d'indirizzo evidenziate nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'ente camerale.

Le risorse messe in campo e gli obiettivi previsti per le singole attività tengono conto di uno scenario economico che continua a evidenziare forti segnali di incertezza e, nelle previsioni più ottimistiche, indicatori di bassa crescita economica anche per il 2014. Le tensioni sui mercati, il peggioramento del clima di fiducia delle imprese industriali e il prevalere di politiche economiche

di segno restrittivo ribadiscono in modo allarmante la permanenza di uno stato di crisi socio-economico difficile da superare. A livello provinciale gli indicatori economici congiunturali per le aziende manifatturiere continuano nella loro traiettoria discendente, i dati Excelsior sul mercato del lavoro locale confermano il clima di massima cautela nei programmi di assunzione delle imprese e infine l'anagrafe camerale fa registrare saldi poco entusiasmanti tra iscrizioni e cessazioni.

In un contesto di tale portata l'Azienda nel 2014 svilupperà il proprio programma di attività secondo questi filoni, in costante sinergia con la struttura camerale:

- Supporto ai processi di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese e promozione delle eccellenze locali anche in chiave di attrattività turistica
- Sostegno alla nuova impresa e all'occupazione attraverso la crescita delle competenze imprenditoriali e lo sviluppo del capitale umano
- Rilevazione qualitativa dei fabbisogni di servizio e delle potenzialità di crescita delle imprese locali
- Orientamento alle imprese relativamente a servizi specialistici e accesso alle opportunità di crescita
- Supporto all'innovazione organizzativa di impresa con particolare attenzione alle aggregazioni e all'utilizzo delle nuove tecnologie;

Nel perseguimento della prospettiva di rafforzare e accelerare il processo di **internazionalizzazione** del sistema imprenditoriale pavese, che in buona parte è demandata a Paviaviluppo in termini di servizi alle imprese, si dovrà tenere conto della nascita di un Consorzio regionale per l'internazionalizzazione e di un unico consorzio export provinciale.

L'Azienda Speciale sarà chiamata a supportare con servizi ad hoc le **imprese cosiddette "matricola"**, che possiedono le potenzialità per operare con l'estero ma che hanno bisogno di affiancamento per dare alle loro politiche aziendali un'impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati. Ciò comporterà uno spostamento dell'attenzione dall'organizzazione di collettive per la partecipazione a fiere internazionali a progetti di **approfondimento/accompagnamento** che potranno sfociare in **"incontri d'affari" settoriali in Italia e all'estero**.

Rimane tuttavia come punto fermo la necessità di raccordo fra gli Enti e le Istituzioni presenti sul territorio con Paviaviluppo inserita in un contesto di dialogo e di stretta collaborazione con i vari attori che operano nell'ambito della promozione internazionale. Questo approccio è finalizzato alla realizzazione di iniziative promozionali che sappiano venire incontro alle esigenze delle imprese dei vari settori che caratterizzano il tessuto economico provinciale, dal turismo

all'enogastronomia, dalle calzature alla meccanica, dall'artigianato orafa al tessile. Il programma sarà arricchito di azioni integrate volte ad abbinare **formazione, informazione e intervento** con l'obiettivo di stimolare il coinvolgimento delle aziende in nuove missioni commerciali.

Nella logica di una sempre più spinta integrazione delle attività dell'Azienda Speciale all'interno della struttura organizzativa della Camera di Commercio, Paviaviluppo realizzerà iniziative sperimentali e progetti speciali di animazione economica locale e di promozione e sviluppo del sistema socio – economico provinciale, passando anche attraverso la continua azione di sensibilizzazione sui temi della Responsabilità Sociale di Impresa.

L'Azienda, sulla scia di una sperimentazione già avviata e con il supporto del neonato servizio ImpresAttiva di ascolto e orientamento per le imprese, realizzerà alcune specifiche **rilevazioni** presso le imprese pavesi con l'obiettivo di **far emergere bisogni qualificati in tema di innovazione e internazionalizzazione**. Tale attività, oltre ad arricchire la funzione camerale di osservatorio sul sistema economico provinciale, consente a Paviaviluppo di erogare **servizi precompetitivi** in linea con le esigenze del tessuto imprenditoriale locale, contribuendo a favorire, stimolare, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavesi attraverso le leve dell'innovazione gestionale e dell'aggregazione.

Nello specifico anche per il 2014 la Camera ha delegato all'Azienda lo sviluppo di una serie di progettualità, che prevedono **interventi diretti in azienda** volti a favorire lo sviluppo di processi innovativi: audit per l'innovazione gestionale, check up per l'internazionalizzazione, affiancamento ai processi di aggregazione tra imprese (Servizio per le Reti di Impresa - SpRI)

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

In questo ambito le attività dell'Azienda si declineranno in un'offerta ampia e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema fortemente intrecciato con quello dell'istruzione e del mondo del lavoro, valorizzando tutte le collaborazioni in atto con la Provincia di Pavia, gli istituti scolastici, l'Università di Pavia e tutti gli enti appartenenti al sistema di istruzione e formazione della provincia, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

All'attività informativa dedicata agli **aspiranti imprenditori** si affiancherà ancora l'erogazione di servizi di secondo livello tra cui l'organizzazione di momenti formativi e interventi

di assistenza personalizzata per la redazione del business plan. Proseguirà inoltre l'attività presso gli Istituti Scolastici finalizzata a stimolare nei giovani la propensione al lavoro autonomo, anche nell'ambito dei tradizionali mestieri artigianali.

Per quanto riguarda lo **sviluppo del capitale umano** l'Azienda, ente certificato ISO 9001 e accreditato presso Regione Lombardia, è da sempre impegnata sul versante della formazione aziendale e della formazione superiore come leva per rafforzare la competitività del sistema economico provinciale e valorizzare la sua posizione a livello nazionale e internazionale.

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

A tal fine l'Azienda utilizzerà anche tutti gli strumenti normativi per la presentazione di progetti aziendali ed interaziendali, progetti quadro, progetti corsuali e voucher.

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

Tutta l'attività sopra richiamata risulta strategica rispetto alla funzione camerale di facilitare il raccordo tra domanda e offerta di formazione, agevolando il dialogo fra le istituzioni scolastiche e universitarie del territorio e le rappresentanze delle imprese locali (oppure con le imprese stesse) al fine di ridurre le distanze che ancora esistono fra Scuola e mondo del lavoro.

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

L'attività dell'Azienda Speciale su questo versante si svilupperà come di consueto attraverso **l'organizzazione diretta e il coordinamento di manifestazioni fieristiche ed eventi promozionali**, come Autunno Pavese DOC, Caccia ai Tesori, evento Marchio di Qualità, oltre al Vinitaly di Verona, e attraverso il supporto ad iniziative ospitate all'interno del Palazzo delle Esposizioni ma curate da altri soggetti imprenditoriali, Enti o Associazioni di categoria.

Questa formula consente all'Azienda, da un lato, di incanalare opportunamente l'impegno e le risorse verso le iniziative ritenute più strategiche dalla Camera di Commercio in relazione alla

necessità di stimolare la ripresa del sistema economico locale e, dall'altro, di assicurare, senza costi aggiuntivi, il più ampio utilizzo della struttura espositiva con il coinvolgimento di altri soggetti imprenditoriali o associativi che operano sul territorio.

Il contributo di Paviaviluppo all'obiettivo di incrementare il tasso di attrattività in vista di Expo 2015 passa poi attraverso la **partecipazione con un proprio spazio istituzionale a manifestazioni fieristiche ed eventi promozionali di rilievo nazionale** finalizzate alla conoscenza e diffusione delle produzioni tipiche e tradizionali, nonché attraverso attività di supporto per favorire la progettazione di strumenti per la promozione del territorio, anche in chiave turistica (es. piattaforma Explora per Expo) e di marketing territoriale (es. progetto Invest in Lombardy).

Paviaviluppo pertanto, in qualità di braccio operativo dell'Ente camerale proiettato all'esterno verso il mercato, è chiamata a contemperare – anche in una logica di rispetto delle regole di **contenimento delle spese di funzionamento** - la sua duplice vocazione istituzionale e imprenditoriale in forme nuove, che supportino l'azione strategica conferendole flessibilità ed efficacia, in un contesto di rigore economico-finanziario in cui **l'ottimizzazione delle forme organizzative** è anche un mezzo per incrementare il tasso di ritorno alle imprese delle risorse gestite dalla Camera di Commercio.

Sul piano dell'organizzazione interna, l'Azienda continuerà a implementare politiche di formazione del personale tese a far crescere i livelli qualitativi dei servizi offerti e al tempo stesso **garantire lo sviluppo professionale e motivazionale** di tutte le risorse umane che costituiscono l'organico di Paviaviluppo. Nel contempo verrà messo a regime, coerentemente a quanto accade per il personale camerale, **il sistema di obiettivi e risultati attesi** a livello individuale, sempre al fine di ottimizzare le performance dell'Azienda e incentivare la produttività del personale e il senso di appartenenza all'Ente camerale.

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

PROMOZIONE

Organizzazione di missioni commerciali e incoming di operatori esteri

Sul versante dell'accompagnamento nei confronti delle aziende che hanno definito una strategia di esplorazione di nuovi mercati verranno proposti specifiche missioni e incoming imprenditoriali, qualificando lo strumento degli **"incontri d'affari in Italia e all'estero"** come leva per esplorare le opportunità di scambio commerciale con nuovi partner.

Sulla base degli approfondimenti settoriali realizzati nel corso del 2013 potranno essere programmate iniziative per il settore calzaturiero, per il settore orafo e quello della meccanica pesante, selezionando i mercati tra quelli più promettenti emersi nella fase di analisi.

Infine in attesa della definizione delle attività del consorzio regionale per l'internazionalizzazione e di quello provinciale, l'Azienda potrà essere chiamata anche a intervenire sostenendo le imprese cosiddette mature, da anni presenti sui mercati internazionali, affiancandole nella partecipazione a fiere internazionali (es. Prowein).

Iniziative di promozione del territorio

Nel corso del 2014 verranno ulteriormente qualificate tutte le azioni finalizzate alla valorizzazione del territorio e dei suoi diversi fattori di competitività, con l'obiettivo di migliorarne la capacità di attrazione – anche in chiave turistica in vista di Expo 2015 - con positive ricadute sulle imprese.

In quest'ottica si intende riproporre il collaudato evento **Autunno Pavese DOC**, valutando la possibilità di integrare la manifestazione con il calendario di iniziative preparatorie ad Expo 2015. In prospettiva di un costante rinnovamento di quella che ad oggi risulta essere la più importante vetrina dei comparti agroalimentare e vitivinicolo della provincia, si intendono valutare nuovi format di svolgimento della manifestazione, che ne rafforzino il legame con la città di Pavia, volti a valorizzare la migliore conoscenza della tradizione enogastronomica locale nonché finalizzati a sviluppare costantemente le opportunità commerciali delle aziende dei settori coinvolti.

Oltre ad Autunno Pavese DOC il programma promozionale prevede la realizzazione di altre iniziative che sostengano il legame tra valorizzazione del territorio in chiave turistica e promozione dei prodotti tipici.

Si intende riproporre il format **Caccia ai Tesori**, che coniuga perfettamente questi aspetti, ampliandolo e mirando a coinvolgere il maggior numero di territori e soggetti possibili.

La partecipazione di visitatori a livello regionale e nazionale sarà tra le priorità a livello promozionale ai fini di moltiplicare le ricadute positive anche in termini di aumento di

pernottamenti nelle strutture ricettive del territorio. Verranno studiati nuovi percorsi nei tre diversi territori di Oltrepò Pavese, Lomellina e Pavese e attivate collaborazioni con i diversi enti sia pubblici che privati che operano nell'ambito della promozione turistica.

Il coinvolgimento delle aziende di eccellenza presenti sul territorio sarà riproposto sia nella formula di **allestimento spazi espositivi in location prefissate** che con il metodo **'azienda aperta'** che ben si confà alle esigenze espresse dalle imprese coinvolte nelle precedenti annualità del progetto.

In tale contesto, sempre in un'ottica di valorizzazione delle produzioni tipiche locali, si intende valutare la possibilità di adottare nuovi format che consentano di conciliare la vetrina dei prodotti con **show-cooking** curati da chef e critici di fama, attraverso formule di coinvolgimento diretto sia per il pubblico che per le aziende.

L'Azienda Speciale sarà impegnata ancora nelle attività di consolidamento sul territorio del **Marchio Ospitalità Italiana**, che nella provincia di Pavia ha ottenuto successi sia dal punto di vista delle strutture (alberghi, ristoranti e agriturismo) che degli utenti finali. Questo per favorire la crescita ed il miglioramento dell'offerta turistica, enogastronomica, naturalistica e culturale, anche in vista di Expo 2015. In particolare questa annualità intende valorizzare anche il sistema dei beni culturali creando un binomio turismo/cultura che potrebbe portare a nuove condizioni di sviluppo e di attrattività. Parallelamente si vuole implementare il ruolo dello Sportello informativo "ImpresAttiva", presente presso l'Azienda, attraverso azioni di supporto ed orientamento dedicate alle imprese del comparto turistico per agevolarne l'accesso al credito nonché fornendo servizi per indirizzare le stesse all'ottenimento di certificazioni di qualità e a percorsi formativi finalizzati al processo di qualificazione dell'offerta affinché possano acquisire competenze più concrete, creare sinergie e migliorare i loro status qualitativi.

Infine nell'ambito degli eventi realizzati da altri enti organizzatori presso il Palazzo Esposizioni, Paviaviluppo fornirà il proprio supporto organizzativo, curando i servizi relativi a segreteria, biglietteria e custodia richiesti dagli organizzatori nelle giornate di manifestazione. Si prevede che per il 2014 vengano realizzati almeno tre eventi, tra i quali PaviArt, Casa Dolce Casa e Gli Sposi e la Casa, tutti curati da Dea Servizi, oltre ad eventuali richieste che perverranno in seguito.

Partecipazione a eventi e manifestazioni fieristiche

Sulla scia delle positive esperienze del 2013, l'Azienda valuterà in corso d'anno l'opportunità di partecipare a manifestazioni fieristiche di riconosciuta valenza regionale e

nazionale, dove poter allestire **spazi istituzionali volti alla promozione diretta del territorio**, anche attraverso il coinvolgimento delle realtà consortili e associative che operano sul territorio.

Canale privilegiato per la promozione del comparto vitivinicolo pavese resta poi l'adesione al Salone Internazionale del Vino e dei Distillati "**Vinitaly**", che con i suoi 95mila mq, 4mila espositori e 150mila visitatori, raccoglie ogni anno dal 1967 produttori, importatori, distributori, ristoratori, tecnici, giornalisti e opinion leaders provenienti da tutto il mondo. La partecipazione alla manifestazione all'interno del padiglione Vini di Lombardia, grazie al contributo economico di Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia, prevede la realizzazione di una collettiva di circa 40 aziende pavesi. Lo spazio istituzionale dedicato alla Camera di Commercio e a Paviaviluppo, che ha ottenuto un buon riscontro nella precedente edizione, verrà riproposto come occasione di promozione di eventi e materiale relativo alle eccellenze pavesi.

INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO

Servizi di orientamento per le imprese e per gli aspiranti imprenditori

Nel corso del 2014 Paviaviluppo metterà a regime la nuova funzione trasversale di ascolto, informazione e orientamento per le imprese. Il servizio, denominato "**ImpresAttiva**", farà leva su un **contatto diretto con le aziende** 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.

ImpresAttiva avrà quindi l'obiettivo di assistere ed accompagnare le imprese della provincia di Pavia nell'individuare soluzioni per la crescita "su misura". Il servizio offrirà sia informazioni sui servizi di assistenza offerti dalla Camera di Commercio e sulle opportunità di finanziamento esistenti, sia indicazioni elaborate e rispondenti alle specifiche esigenze dell'imprenditore, utili ad orientarlo verso i percorsi di crescita più appropriati. Il team dedicato a questa nuova funzione indirizzerà le richieste verso le opportunità di sviluppo con l'obiettivo di posizionare l'impresa nel modo più efficace per affrontare il mercato con successo.

In stretta sinergia con il nuovo servizio informativo per le imprese continuerà ad operare lo sportello **Punto Nuova Impresa** di orientamento per tutti coloro che si apprestano ad avviare una nuova attività imprenditoriale. Su questo servizio verrà attivato anche un specifico monitoraggio al fine di profilare le tipologie di utenza e le richieste di informazione.

Sempre nell'ambito delle iniziative di informazione e orientamento si collocano le attività di sensibilizzazione sul tema della **Responsabilità Sociale di Impresa** (Corporate Social

Responsibility CSR). Come per gli anni precedenti, Paviaviluppo – attraverso il proprio Sportello CSR – realizzerà a livello locale le attività di valorizzazione delle Buone Prassi aziendali, nell'ambito del programma regionale definito da Unioncamere Lombardia e promuoverà la diffusione della cultura della conciliazione tra famiglia e lavoro all'interno delle aziende.

Seminari e corsi di orientamento all'autoimprenditorialità

La buona riuscita delle iniziative sul mettersi in proprio realizzate negli anni passati spinge l'Azienda a riproporre anche nel 2014 alcuni seminari e corsi di orientamento rivolti a coloro che intendono avviare un'attività imprenditoriale. I nuovi corsi/seminari avranno indicativamente una durata variabile tra le 7 e le 35 ore e riguarderanno aree tematiche diverse tra cui la redazione del business plan, la pianificazione delle attività di marketing, l'e-commerce, la comunicazione, la gestione aziendale. Le iniziative verranno realizzate sia a Pavia che in altre sedi, come Voghera, Vigevano, Stradella, Varzi, al fine di agevolare la partecipazione di un maggior numero di aspiranti imprenditori.

Progetti di supporto alle start up

Partiranno nel 2014 le attività previste nell'ambito del **progetto "Start Up"**, programma integrato di interventi a favore della creazione di impresa e per il sostegno allo start-up, promosso dal sistema camerale lombardo e Regione Lombardia a valere sull'Accordo di Programma – Asse 3.

Il programma ha l'obiettivo di aumentare il tasso di sopravvivenza delle imprese start up nei primi mesi di vita e si concretizza in un bando regionale per finanziare un percorso di accompagnamento diretto alle nuove imprese (**Start Up**) e a quelle che stanno ripartendo (**Re Start**) attraverso un percorso di rilancio.

L'iniziativa seleziona da un lato i fornitori di servizi – tra cui le aziende speciali camerali - di affiancamento ai percorsi di avvio e rilancio delle imprese, dall'altro le imprese beneficiarie delle agevolazioni (contributi per servizi di affiancamento e accesso al fondo di rotazione per gli investimenti). Paviaviluppo interverrà come soggetto qualificato nelle fasi di assistenza.

Proseguiranno inoltre le attività del progetto **"Start up imprenditoria sociale"** per favorire la nascita di nuove imprese sociali di qualità attraverso l'erogazione di servizi di informazione, orientamento e formazione a sostegno della pianificazione e start up di imprese sociali, a valere sull'Iniziativa di sistema - Fondo di perequazione Unioncamere. Il progetto sostiene la nascita di nuove imprese sociali nei settori di "utilità sociale" (D. Lgs. 155/2006 e Legge 381/91): Assistenza sociale; assistenza sanitaria; assistenza socio-sanitaria; educazione, istruzione e formazione; tutela ambientale e dell'ecosistema; tutela dei beni culturali; turismo sociale; formazione post-

universitaria; ricerca ed organizzazione di servizi culturali, formazione extra-scolastica in provincia di Pavia, attraverso l'erogazione di servizi gratuiti di accompagnamento allo sviluppo del progetto imprenditoriale e allo start up.

Orientamento nelle scuole e iniziative di alternanza scuola-lavoro

Per promuovere il raccordo tra mondo della formazione e impresa, anche attraverso il sistema di relazioni costruito in questi anni grazie all'attivazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro, si continueranno ad organizzare anche nel 2014 i consueti incontri di **orientamento al lavoro** e di preparazione/riflessione all'alternanza nelle 12 scuole superiori pavesi aderenti al Protocollo di Intesa firmato a novembre 2011. In particolare, nel 2014 le iniziative tese a diffondere presso gli studenti la propensione al lavoro autonomo saranno finalizzate anche alla promozione dell'apprendistato, dell'artigianato e in particolare di quello artistico e al **recupero di mestieri tradizionali**.

Sulla scia della positiva esperienza 2013, si conferma inoltre l'impegno di Paviaviluppo nella gestione di iniziative tese a offrire a studenti opportunamente selezionati la possibilità di sperimentare progetti formativi in **alternanza all'estero**.

SERVIZI DI FORMAZIONE E ASSISTENZA

Percorsi formativi aziendali a catalogo, settoriali e su commessa

Paviaviluppo intende proseguire l'attività formativa, proponendo percorsi di formazione e aggiornamento professionale su specifiche tematiche aziendali rivolte a **manager, titolari e loro collaboratori**.

La formazione a catalogo è rivolta alle aziende ed è progettata e realizzata secondo formule snelle e flessibili, in modo da essere percepita dalle imprese come immediatamente utilizzabile nella quotidianità.

I corsi di durata variabile tra le 4 e le 16 ore e prevedono una quota individuale di partecipazione. Possono riguardare diverse aree aziendali, ciascuna delle quali può a sua volta dettagliarsi in seminari e interventi base, oppure in approfondimenti per argomenti di maggiore attualità o rilievo. Anche per il 2014 le ipotesi progettuali si basano su tematiche trasversali a qualsiasi settore economico: Marketing, Acquisti e Vendite, Amministrazione, Contabilità e Finanza, Produzione e Logistica, Comunicazione, Management, Gestione risorse umane, Qualità, Internazionalizzazione, Area Informatica e Internet al servizio delle PMI. Nella programmazione del calendario sarà lasciato un adeguato margine di flessibilità per dare spazio a quelle iniziative

d'interesse emergente o specifico che potranno essere oggetto di particolari richieste dei comparti produttivi locali.

Paviasviluppo intende inoltre progettare e proporre alle aziende del territorio iniziative formative studiate sulla base di specifiche esigenze – di conoscenza, di approfondimento, di aggiornamento – collegate a filiere produttive e/o di servizi. Tra i settori che potrebbero essere interessati si segnalano agroalimentare, calzaturiero, orafa e meccanico per l'area produttiva e trasporti/logistica, commercio, turismo e ricettività in genere per l'area dei servizi, per i quali le proposte formative verranno abbinate ad un **percorso mirato di sviluppo dell'impresa anche in relazione ad altri interventi dell'Azienda Speciale** in tema di internazionalizzazione, innovazione tecnologica ed organizzativa, reti di impresa ed etica di impresa. Trattandosi di iniziative protese però ad individuare spazi per l'offerta di servizi reali destinati ad innalzare la competitività delle imprese, i costi a carico delle imprese aderenti saranno contenuti.

Infine, come per il passato l'Azienda si renderà sempre disponibile a realizzare iniziative formative progettate su richiesta di una singola organizzazione (azienda, associazione di categoria, amministrazione pubblica o altro), che abbia la necessità di formare un certo numero di persone su tematiche specifiche o di settore.

Corsi finanziati a favore di occupati e disoccupati

La certificazione di qualità - ISO 9001 - ottenuta dall'Azienda nel 2003, consente a Paviasviluppo di concorrere a tutti i bandi emanati dalla Regione nell'ambito del Fondo Sociale Europeo o di altri fondi per il finanziamento di interventi formativi. Tale attività sarà resa possibile attraverso un monitoraggio continuo delle misure di finanziamento disponibili (fondi provinciali, regionali, fondi interprofessionali ecc.). Paviasviluppo metterà in campo le proprie capacità progettuali nell'ambito della formazione aziendale e superiore, cercando ove possibile anche collaborazioni con partner istituzionali del territorio ed altri enti di formazione.

Sul versante della formazione post-diploma Paviasviluppo collaborerà anche nel 2014 alla realizzazione del Corso di formazione **“Tecnico Superiore per la ristorazione e la valorizzazione dei prodotti territoriali e delle produzioni tipiche”**, nell'ambito del programma di Regione Lombardia per l'Istruzione Formativa Tecnico Superiore (IFTS) nel triennio 2011/2014.

Corsi abilitanti

Si tratta dei percorsi formativi che abilitano a specifiche professioni e sono ormai una consuetudine nell'attività dell'Azienda. Con l'entrata in vigore di nuove normative regionali hanno subito nel corso degli anni una revisione sostanziale nella progettazione didattica.

Nel corso dell'anno Paviaviluppo prevede di realizzare i seguenti corsi:

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

Servizi di intervento precompetitivo per l'innovazione in azienda

Nel 2014 proseguiranno le attività dello **sportello SIT** (Sportello Impresa in Trasformazione), promuovendole come servizio complementare alle attività che l'Azienda svolge a favore delle imprese. L'iniziativa, ha come finalità quella di sviluppare le competenze manageriali interne all'azienda e dare risposta alle esigenze di innovazione delle Piccole e Medie Imprese, offrendo all'impresa la possibilità di richiedere, selezionare e incontrare gratuitamente un manager disponibile a collaborare in azienda per un periodo da 1 a 3 mesi.

Paviaviluppo inoltre metterà a regime un sistema integrato di azioni volte a rilevare presso le imprese pavesi bisogni qualificati e specifici di innovazione. L'attività potrà sfociare in **audit** specifici in azienda, finalizzati a fare emergere il potenziale di innovazione presente all'interno della singola impresa, affiancando l'imprenditore nella definizione di una strategia gestionale da sviluppare con successive azioni mirate a cura dell'azienda stessa.

Tra gli interventi finalizzati a stimolare l'innovazione rientra anche l'implementazione del servizio SpRI (**Servizio Reti di Impresa**), sia come luogo virtuale di incontro tra soggetti interessati a fare rete, sia come canale di accesso ad un servizio di Temporary Manager finalizzato a fornire gli strumenti tecnici per la costituzione di un'aggregazione stabile tra imprese.

Iniziative di analisi e intervento settoriali per l'internazionalizzazione

La Camera di Commercio di Pavia attraverso la propria Azienda Paviaviluppo, intende mantenere un ruolo guida di supporto ai processi di internazionalizzazione delle imprese locali, plasmando le proprie politiche sulle necessità delle imprese a vocazione internazionale e sui fabbisogni latenti di quelle imprese che, seppur non ancora affacciate sui mercati esteri, mostrano un buon potenziale di sviluppo su tali mercati.

Nell'approccio con il sistema imprenditoriale Paviaviluppo darà priorità alle **imprese cosiddette "matricola"** sensibilizzando e accompagnando quelle realtà che possiedono le potenzialità per operare con l'estero ma che hanno bisogno di affiancamento per dare alle loro politiche aziendali un'impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati.

L'Azienda Speciale intende sviluppare questa funzione attraverso una proposta innovativa in termini di **approfondimento settoriale** e **interventi di check up** sulle singole imprese. In particolare Paviaviluppo, intende concentrare la propria attenzione sul settore tessile e su quello della meccanica leggera, allargando gli interventi diretti in azienda anche ai settori calzaturiero, orafo e meccanica pesante, che sono già stati oggetto di indagine nel corso del 2013. L'obiettivo è quello di 'stanare' attraverso una vera e propria azione di scouting i potenziali imprenditori che oggi potrebbero esportare sui mercati esteri, avendone qualità, organizzazione e (parte degli) strumenti.

Attività preparatorie per Expo 2015

Come evidenziato più volte gran parte del programma promozionale di Paviaviluppo è fortemente connesso con l'Esposizione Universale che si terrà a Milano da maggio a ottobre 2015.

In particolare il tema di Expo "Nutrire il Pianeta. Energia per la Vita" rappresenta un'occasione irripetibile per promuovere il patrimonio agroalimentare pavese, anche attraverso azioni di sensibilizzazione rivolte all'opinione pubblica su **principi nutrizionali e comportamenti alimentari** nonché attraverso la **realizzazione di materiale promozionale** che coniughi all'interno di percorsi guidati le eccellenze del territorio con gli aspetti culturali, geografici e storici della nostra provincia.

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

Parallelamente Paviaviluppo intende supportare con laboratori formativi le realtà distrettuali della provincia nella definizione delle proprie peculiarità e nella messa a punto di efficaci strumenti per la promozione e valorizzazione del territorio.

Saranno avviati inoltre i lavori preparatori per la progettazione degli allestimenti per lo spazio messo a disposizione da Unioncamere Lombardia all'interno del padiglione Italia, nonché l'assistenza lato espositori per il cluster del riso.

ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA

Il preventivo economico per l'anno 2014 è stato redatto ai sensi delle indicazioni contenute nel D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254, *Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio*, con particolare riferimento all'art. 67 e della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612 del 26 luglio 2007.

Nella predisposizione del preventivo si è inoltre tenuto conto:

- del disposto dell'art. 6 del Decreto Legge 31 maggio 2010, n. 78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica, convertito, con modificazioni, nella Legge 30 luglio 2010, n. 122;
- dell'art. 4, commi 102 e 103 della Legge 12 novembre 2011, n. 183 – Legge di stabilità 2012;
- del D. L. 6 luglio 2012 n. 95, come modificato a seguito dell'approvazione della legge di conversione 7 agosto 2012 n. 135 (c. d. *spending review*).
- della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico, prot. n. 0190345 del 13 settembre 2012;
- della nota del Ministero dell'Economia e delle Finanze, prot. n. 74006 del 1° ottobre 2012 (contenimento della spesa per gli organi aziendali);

Nel redigere il documento previsionale per l'esercizio 2014, oltre al rispetto dei principi di pareggio e ai requisiti di veridicità, universalità, continuità, prudenza e chiarezza, si è tenuto conto, estendendoli alla stessa Azienda Speciale dei vincoli in materia di contenimento della spesa previsti per la Camera di Commercio; ciò a fronte del mantenimento del volume dell'attività promozionale.

I costi previsti per l'esercizio 2014 sono determinati in complessivi € 2.005.700 e sono così ripartiti:

a) spese per progetti ed iniziative, così come dettagliate in premessa, per € 1.424.500:

Descrizione	Pre-consuntivo 2013	Previsioni 2014	Variazioni %
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	1.092.000	1.065.000	(2,47)
FORMAZIONE E ASSISTENZA	227.100	229.500	1,06
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	130.000	130.000	0,00
TOTALE	1.449.100	1.424.500	(1,70)

b) costi di struttura, per un importo pari a € 581.200:

Descrizione		Pre-consuntivo 2013	Preventivo 2014	Variazioni %
PERSONALE	Retribuzioni ordinarie	310.000	300.000	(3,23)
	Indennità di anzianità	27.000	27.000	-
	Oneri previdenziali e assistenziali	89.200	88.200	(1,12)
	Buoni pasto	11.000	11.000	-
Totale		437.200	426.200	(2,52)
CONSUMI INTERMEDI	Oneri telefonici	3.000	3.000	-
	Manutenzione ordinaria	1.000	1.000	-
	Consulenti ed esperti	13.000	13.000	-
	Oneri legali	6.000	6.000	-
	Oneri postali	9.000	10.000	11,11
	Spese di funzionamento	13.000	13.000	-
	Formazione del personale	7.000	10.000	42,86
	Servizi per trasferte	7.000	1.000	(85,71)
	Canoni di noleggio	5.500	4.500	(18,18)
	Cancelleria e stampati	3.500	3.500	-
	Collaborazioni	13.000	6.000	(53,85)
	Certificazione	2.000	2.000	-
	Automazione dei servizi	8.500	8.500	-
Totale		91.500	81.500	(10,93)
IMPOSTE E TASSE	Irap	20.500	18.000	(12,20)
	Ires	19.000	20.000	5,26
	Altre imposte e tasse	1.000	1.000	-
	IVA indetraibile	12.000	12.000	-
	Inail	1.500	1.500	-
Totale		54.000	52.500	(2,78)
ORGANI STATUTARI	Compensi, indennità e rimborsi componenti C.d.A. e Collegio sindacale	12.000	12.000	-
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	Ammortamenti e perdite presunte su crediti	8.200	8.200	-
ALTRE SPESE	Perdite su crediti, differenza cambi, arrotondamenti passivi, oneri bancari	7.000	800	(88,57)
TOTALE		609.900	581.200	(4,71)

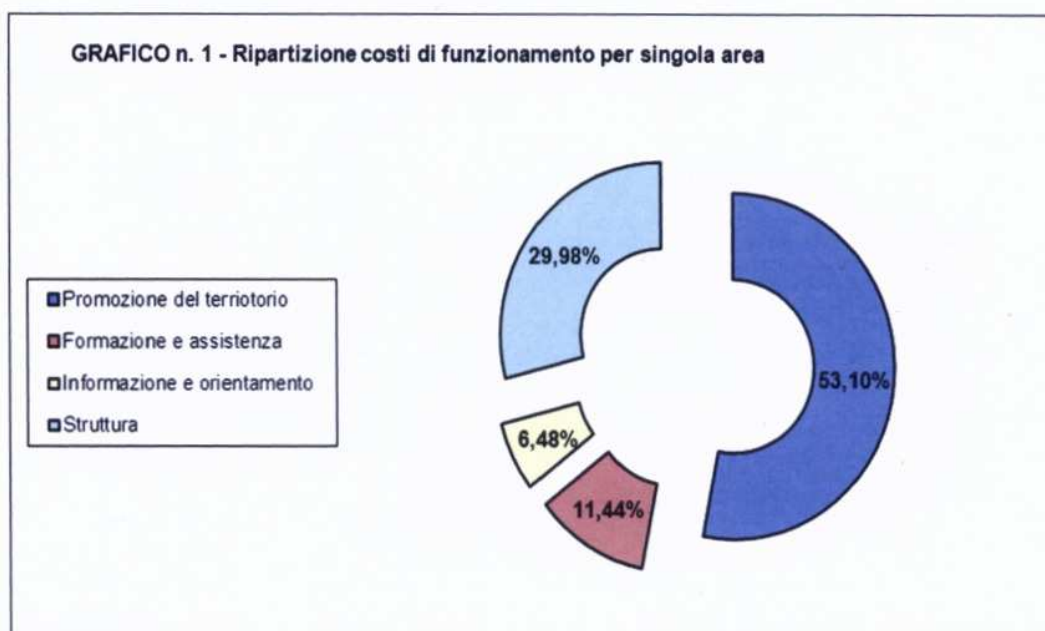
In particolare, con riferimento ai costi di struttura, si evidenzia quanto segue:

- il costo del personale (€ 426.200) rappresenta il 21,25 % del totale dei costi ed il 73,33 % dei costi di struttura. Il contingente numerico di Paviaviluppo, approvato dalla Giunta camerale con delibera n. 76 del 29 giugno 2011, è dato da n. 11 unità di cui: un Quadro, una di I livello, due di II livello di cui una con contratto *part time*, n. sei di III livello di cui una con contratto *part time* ed una di quarto livello.
- In coerenza con il D. L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito nella L. 7 agosto 2012, n. 135 (c. d. *spending review*), si è provveduto al contenimento (- 10,93 % sul pre-consuntivo 2013) dei costi per “consumi intermedi” a seguito, sostanzialmente, della cessazione degli incarichi al personale camerale e della diversa imputazione delle spese per trasferte.
- La voce Imposte e tasse elenca: Irap, Ires, Iva indetraibile (da pro rata calcolato sulle operazioni esenti ex art. 10 D.P.R. 633/72), contributi Inail non afferenti il personale dipendente e altre imposte.
- Le spese per organi statutari vengono date per invariate rispetto alle previsioni aggiornate per il 2013 e comprendono il compenso sindacale per i Revisori dei conti, le indennità ed i rimborsi spese per le missioni compiute dai medesimi e i gettoni di presenza spettanti ai Consiglieri per la partecipazione alle sedute del C.d.A.
- La voce Ammortamenti e accantonamenti include le quote di ammortamento di competenza dell'esercizio dei beni ammortizzabili iscritti nell'inventario dell'Azienda e di quelli che saranno acquisiti durante l'anno, oltre all'accantonamento per perdite presunte su crediti.

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

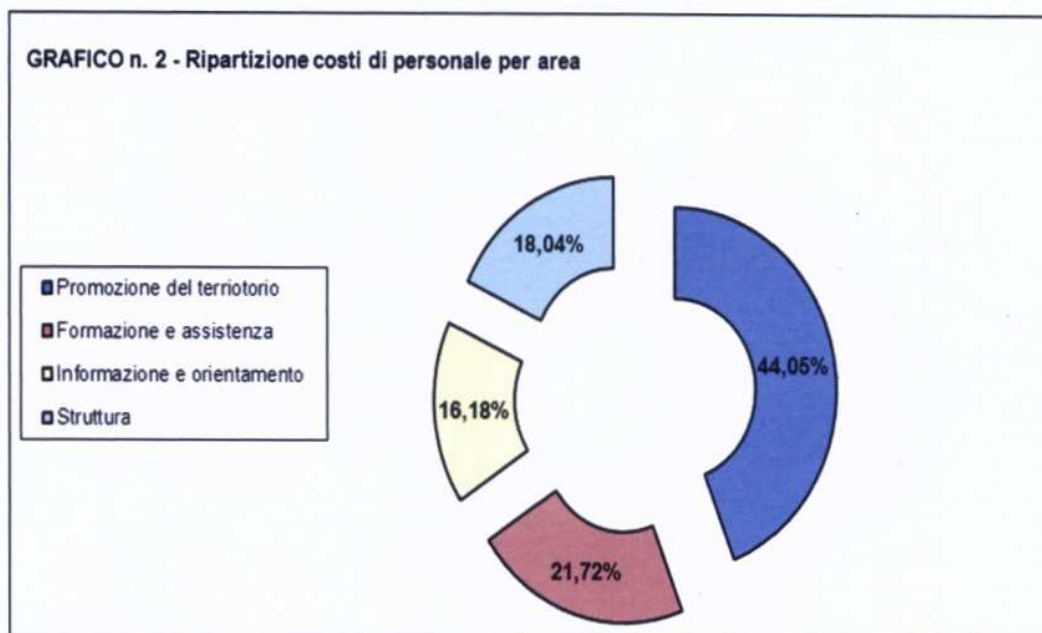
- Promozione del territorio
- Formazione e assistenza
- Informazione e orientamento
- Struttura

In particolare, le spese di funzionamento (€ 134.800) sono state ripartite in base al “peso” che le singole aree hanno sul totale dei costi (Grafico 1).



La ripartizione del costo del personale, calcolato in termini *Full Time Equivalent* (Grafico 2), è avvenuta in base all'effettivo apporto di ogni singola unità a ciascuna delle aree.

Incidenza costo del personale per area		Unità dedicate all'area in termini di full time equivalent	Costo €
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	44,06%	3 unità full time al 100% - 1 unità full time al 75% 1 unità full time al 30% - 1 unità full time al 20% 1 unità full time al 10% - 2 unità al 5% di cui 1 p.t.	187.755,00
FORMAZIONE E ASSISTENZA	21,72%	1 unità full time al 80% - 1 unità full time al 65% 1 unità full time al 30% - 1 unità full time al 25% 1 unità full time al 10% - 2 unità al 5% di cui 1 p.t.	92.583,00
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	16,18%	1 unità part time al 100% - 1 unità full time al 35% 1 unità full time al 30% - 1 unità full time al 10% 2 unità al 5% di cui 1 p.t.	68.960,00
STRUTTURA	18,04%	2 unità al 85% di cui 1 p.t. - 1 unità full time al 70% 1 unità full time al 10%	76.902,00
TOTALE	100,00%		426.200,00



Si precisa che i costi per organi istituzionali e per ammortamenti e accantonamenti sono confluiti per intero nell'area "struttura".

Le previsioni di **entrate** per l'esercizio 2014, di pari importo – € 2.005.007,00 –, possono così suddividersi:

- a) ricavi derivanti dalla organizzazione delle iniziative istituzionali, così come meglio dettagliate in premessa, per € 1.439.000, di cui € 721.000 derivanti da ricavi propri (proventi da servizi e contributi pubblici) e € 718.000 da contributo della Camera di Commercio a garantire il pareggio delle singole iniziative promozionali.

I **ricavi propri** sono così ripartiti:

Descrizione	Pre-consuntivo 2013	Previsioni 2014	Variazioni %
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	540.000	548.000	1,48
FORMAZIONE E ASSISTENZA	101.000	128.000	26,73
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	67.000	45.000	(32,84)
TOTALE	708.000	721.000	1,84

Il **contributo camerale** a pareggio delle iniziative istituzionali, viene invece articolato come segue:

Descrizione	Pre-consuntivo 2013	Previsioni 2014	Variazioni %
PROMOZIONE DEL TERRITORIO	572.000	525.000	(8,22)
FORMAZIONE E ASSISTENZA	143.100	108.000	(24,53)
INFORMAZIONE E ORIENTAMENTO	75.000	85.000	13,33
TOTALE	790.100	718.000	(9,13)

La scomposizione del totale dei ricavi tra “ricavi propri” e “contributo camerale a pareggio” viene rappresentata nei seguenti grafici:

GRAFICO n. 3 - Ripartizione Ricavi per Area

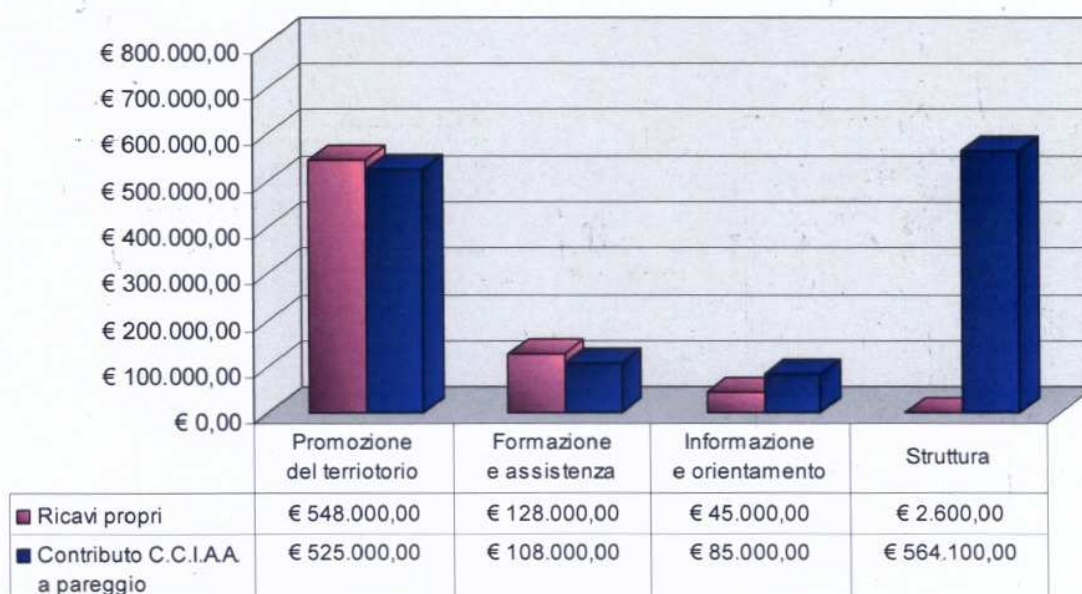


Grafico n. 3.a
Ripartizione ricavi
PROMOZIONE DEL TERRITORIO

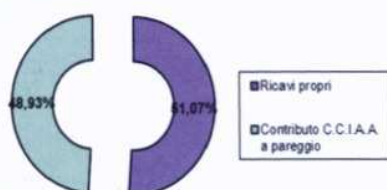
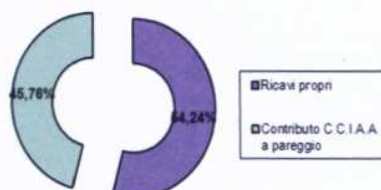
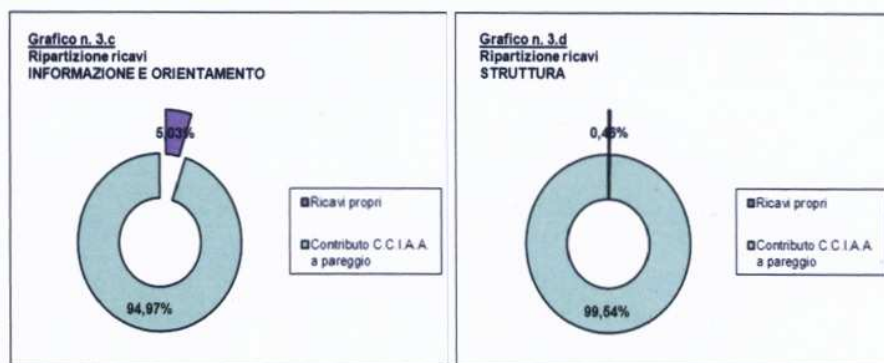


Grafico n. 3.b
Ripartizione ricavi
FORMAZIONE E ASSISTENZA





I ricavi propri (€ 721.000) sono ulteriormente ripartiti in:

- Proventi da servizi (quote di adesione alle iniziative promozionali versate dalle imprese partecipanti, corrispettivi versati a titolo di ingresso alle varie manifestazioni, quote di partecipazione a corsi e seminari e rimborsi per servizi resi a privati e/o Aziende), per € 589.000 (+ 5,94 % rispetto alle previsioni aggiornate per l'esercizio 2013);
 - Contributi regionali o da altri Enti pubblici (Regione Lombardia, Provincia di Pavia, etc.), per € 23.000 (- 48,89 %);
 - Altri contributi (da UnionCamere), per € 109.000 (+ 1,87 %).
- b) altri proventi o rimborsi (interessi attivi su giacenze bancarie, ricavi e rimborsi diversi) € 2.600;
- c) contributo della Camera di Commercio a parziale copertura dei costi di struttura, € 564.100.

Si vuole, infine, evidenziare che il rapporto tra ricavi propri e costi di struttura previsti per l'esercizio 2014 è pari al 124,50 %. Il contributo camerale, pari complessivamente a € 1.282.100, è per il 56 % destinato alla realizzazione di iniziative promozionali.

Pavia, 7 Novembre 2013

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