



**BILANCIO DI PREVISIONE
PER L'ESERCIZIO 2021**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

La Camera di Commercio di Pavia progetta e realizza con l'Azienda Speciale Paviaviluppo gran parte delle iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità in ambito promozionale.

In un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con la Camera di Commercio, Paviaviluppo è l'Organismo Camerale dedicato alle iniziative di promozione del territorio, alle attività di affiancamento per aspiranti imprenditori e startup e ai progetti di supporto alla competitività delle imprese locali.

Le qualificate professionalità interne e il forte spirito innovativo dell'organizzazione concorrono in maniera determinante agli obiettivi camerali di:

- rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale;
- far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione;
- favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa;
- promuovere in una logica di marketing territoriale le eccellenze locali, le filiere produttive, e il turismo

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

L'ottimizzazione delle risorse disponibili, il mantenimento di un **elevato standard qualitativo dei progetti** e lo sviluppo di un approccio fortemente orientato a **interpretare al meglio i fabbisogni del sistema imprenditoriale locale**, rappresentano anche per il 2021 le linee di indirizzo in base alle quali l'Azienda Speciale è chiamata ad operare per rispondere in modo tempestivo a tali fabbisogni, consentendo alla Camera di perseguire con maggiore efficacia ed efficienza i propri scopi istituzionali sul versante della promozione dell'economia locale.

Quella di Paviaviluppo è un'attività specialistica che consente di realizzare per conto della Camera un effetto **"moltiplicatore"** dell'efficacia degli interventi messi in atto a favore delle imprese, alimentando l'offerta camerale con risorse provenienti da soggetti terzi.

Per il 2021 la Camera concentrerà sulla struttura organizzativa di Paviaviluppo la realizzazione di progetti che rientrano in aree strategiche, sulle quali l'Azienda lavora da sempre con grande impegno, sviluppando importanti collaborazioni che le consentono di conseguire economie di scala e di specializzazione e di mettere a fattor comune professionalità e competenze.

Sul piano interno l'Azienda parteciperà al raggiungimento degli obiettivi camerali di adeguare l'organizzazione al cambiamento in atto nell'intero sistema camerale e di riorientare le professionalità nell'ambito delle nuove funzioni assegnate, con una focalizzazione sui temi dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione e della progettazione comunitaria.

Il programma di attività 2021 si inserisce in una fase critica contrassegnata, da un lato, dall'impatto socio-economico della perdurante pandemia da Covid-19 e, dall'altro, dalle incertezze derivanti dal contesto normativo, soprattutto con riferimento alla Riforma del sistema camerale. Si ricorda che con il Decreto 16.2.2018 del Ministro dello Sviluppo Economico, in attuazione della Legge n. 124/2015 e del conseguente D.Lgs. n. 219/2016, è stata recepita la proposta di Unioncamere relativa alle nuove circoscrizioni territoriali e alla razionalizzazione delle sedi stabilendo per la Camera di Pavia l'accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova e tra le relative Aziende Speciali. Tale accorpamento è attualmente sospeso per effetto dell'ordinanza del Consiglio di Stato n. 3962/2018 del 30 agosto 2018, che ha accolto l'appello cautelare dell'Ente contro la relativa ordinanza di diniego del giudice di primo grado. Frattanto il legislatore è intervenuto con l'art. 61 del Decreto Legge 14 agosto 2020 n. 104, convertito dalla Legge n. 126 del 13 ottobre 2020, intitolato "Semplificazioni dei procedimenti di accorpamento delle Camere di Commercio", imprimendo un'accelerazione nei processi di accorpamento stessi, prevedendo la decadenza degli organi «politici» delle Camere che non li avessero ancora conclusi e la nomina di un Commissario Straordinario. Con Decreto del 27.11.2020 il Ministro dello Sviluppo Economico ha nominato il Commissario Straordinario per l'Ente pavese.

Il programma di Paviaviluppo, stante la situazione sopra descritta, potrebbe essere successivamente implementato in relazione anche agli sviluppi della situazione pandemica e del processo di accorpamento.

La Relazione in esame, pertanto, indica le attività e le progettualità che la Camera intende proseguire o sviluppare nel 2021 attraverso l'Azienda Speciale e che dovranno essere recepite nell'evoluzione organizzativa conseguente alla chiusura del processo di accorpamento.

Il programma delle iniziative e delle progettualità di Paviaviluppo per l'anno 2021 è stato predisposto come sempre in coerenza con la mission aziendale sancita dallo Statuto dell'Azienda e le linee d'indirizzo evidenziate nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'ente camerale, anche nell'ambito delle linee progettuali definite a valere sull'incremento del 20% del diritto annuo.

Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale

Paviaviluppo proseguirà nell'attività di **orientamento e accompagnamento all'export** adattando i servizi alle nuove esigenze delle imprese. L'Azienda realizzerà nuove azioni di formazione e di approfondimento volte a fornire strumenti utili alle imprese per definire le proprie strategie di internazionalizzazione. Tale approccio risponde all'esigenza di sostenere sia imprese matricola che imprese più mature rispetto ai processi di internazionalizzazione, per consentire loro di acquisire un metodo di selezione e approccio ai mercati esteri attraverso specifici corsi di formazione, giornate Paese, analisi dei flussi doganali. Al fine di individuare i soggetti che hanno il potenziale per affacciarsi in modo efficace sui mercati esteri e di rilevarne i fabbisogni in termini di servizi di

affiancamento, come di consueto, verranno effettuate mappature di settore e profilazioni di realtà imprenditoriali locali anche nell'ambito di progetti di incoming per BtoB.

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

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

Paviasviluppo inoltre supporterà le aziende con interventi formativi di preparazione e follow up per incontri BtoB con buyer esteri e con uno specifico servizio di checkup per l'internazionalizzazione con l'obiettivo di aiutare la singola impresa a ottimizzare il proprio portafoglio mercati, concentrando l'attenzione su quei mercati in grado di riconoscere con un giusto premium price la qualità del prodotto.

Nel corso del 2021 verranno pianificati ed organizzati **incontri d'affari per le imprese pavesi**, da svolgersi in modalità virtuale o in presenza a seconda dell'evoluzione della situazione epidemiologica, con la partecipazione di buyer selezionati e media specializzati in collaborazione con le Camere di Commercio Italiane all'estero.

Inoltre sarà organizzata la quarta edizione di **Autunno Pavese Business**, l'azione di supporto dedicato alle imprese del settore agroalimentare, riproponendo la realizzazione di incontro btob con buyer esteri, nell'ambito del progetto di valorizzazione del distretto eno-agroalimentare pavese promosso dalla Camera in Accordo di Programma con Regione Lombardia.

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

Si riproporrà per il mese di giugno la partecipazione collettiva alla manifestazione **Vinitaly - Salone Internazionale dei vini e distillati** - presso il Padiglione Vini di Lombardia con il coinvolgimento del Consorzio Tutela Vini Oltrepò Pavese. Viste le incertezze del periodo la manifestazione inizialmente calendarizzata per il mese di aprile è stata posticipata a giugno (da 20 al 23 giugno 2021).

Alla fine dell'anno Paviasviluppo metterà a disposizione la propria struttura organizzativa dedicata agli eventi per supportare le imprese artigiane locali che vorranno partecipare alla manifestazione

AF - L'Artigiano in Fiera che si terrà presso Fieramilano Rho-Pero, rappresentando un punto di riferimento indiscusso per il settore dell'artigianato nazionale ed internazionale.

Far crescere la competenza delle imprese nel campo dell'innovazione

L'Azienda Speciale opera all'interno della funzione Punto Impresa Digitale della Camera di Commercio.

L'attività di affiancamento ai processi di innovazione e digitalizzazione delle imprese proseguirà anche nel 2021 con la messa in campo di azioni su misura e servizi precompetitivi realizzati attraverso un contatto diretto e un dialogo continuo con le imprese stesse. L'attività camerale per l'adozione da parte dell'impresa di una propria strategia digitale non si esaurisce infatti nella presenza sul web, nell'utilizzo dei social media o nell'adozione di un sistema di e-commerce. Tematiche tra l'altro affrontate dalla nuova edizione del progetto Eccellenze in digitale che intende fornire supporto al tessuto produttivo per mantenere e/o incrementare le opportunità di business attraverso la leva del digitale.

Supportare le imprese significa agevolarle anche nell'utilizzo di tecnologie 4.0, nell'intera catena aziendale, nei processi interni di produzione e in quelli di relazione a monte e a valle con fornitori, clienti, banche e Pubblica Amministrazione.

Innovarsi significa anche lavorare in aggregazione per rafforzare le relazioni sinergiche attraverso uno scambio di conoscenze e competenze e una razionalizzazione dei costi, funzionali ad un più efficace approccio nei confronti del mercato domestico e soprattutto di quello internazionale. Proseguirà, quindi, in questo ambito l'impegno di Paviaviluppo, attraverso il Servizio SpRI (**Servizio per le Reti di Impresa**) di affiancare con personale interno e con professionisti dedicati le imprese che vedono nell'aggregazione stabile uno strumento di sviluppo della propria strategia aziendale.

Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa

L'Azienda in qualità di soggetto accreditato e certificato per la formazione 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. A fianco della tradizionale attività d'aula, molte attività formative verranno svolte in modalità online sperimentata nel corso del 2020 e che ha rilevato comunque una soddisfazione generale.

L'offerta di corsi di **formazione aziendale**, attraverso la quale l'Azienda Speciale Paviaviluppo si è ritagliata un ruolo di primo piano nel sistema formativo provinciale, si realizzerà anche per il 2021

attraverso una puntuale attività di rilevazione fabbisogni e progettazione. Contenuti da realizzare in stretta collaborazione con le locali associazioni di categoria affinché l'impegno organizzativo sia speso su iniziative di sicuro interesse per il mondo delle imprese. In questo modo la Camera contribuisce fattivamente ad assicurare opportunità di sviluppo professionale al fine di accrescerne la stabilità occupazionale dei lavoratori, adattabilità ai cambiamenti e sostenere la competitività delle Piccole e Medie Imprese. Per supportare lo sviluppo delle imprese l'Azienda affianca all'attività formativa uno specifico servizio di **check-up** in ambito gestionale-manageriale come elemento strutturale di crescita/sopravvivenza dell'impresa, finalizzato ad individuare criticità in aree o processi aziendali.

I primi mesi dell'anno vedranno Paviaviluppo impegnata nella realizzazione della prima edizione del corso di formazione per l'**enoturismo** - previsto dalla Legge nazionale n. 205/2017 e dal Regolamento regionale n. 5/2020 - obbligatorio per l'iscrizione all'albo regionale degli operatori enoturistici. Durante il percorso verranno trattate la normativa di riferimento, inclusa quella relativa alla fiscalità e alla contabilità dell'azienda enoturistica, le regole dell'accoglienza, la cultura enologica e gastronomica del territorio, l'attività didattica, il marketing territoriale, la conoscenza e la valorizzazione del paesaggio. Un'iniziativa pensata e progettata per un settore strategico della nostra provincia e che verrà organizzata per permettere "l'accreditamento" di soggetti che intendono promuovere le produzioni vitivinicole del territorio e la conoscenza del vino nell'ambito della propria azienda agricola.

Sempre sul versante **abilitazioni** proseguirà l'attività tradizionale di erogazione corsi a specifiche professioni (agenti e rappresentanti di commercio, agenti d'affari in mediazione e per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande e per la vendita di generi alimentari) e sul versante della formazione post-diploma, l'Azienda sarà coinvolta in partenariati con altri enti di formazione e partner istituzionali del territorio in progetti formativi rivolti a giovani disoccupati, ambito nel quale l'Azienda vanta una consolidata esperienza e il più vasto apprezzamento da parte dei beneficiari di tali interventi.

Paviaviluppo nel 2021 sarà ancora impegnata nell'**europrogettazione**, in particolare supporterà la Camera di Commercio nella gestione delle ultime fasi del progetto Europeo E-COM, E-Learning for International Commerce Digital Marketing a valere sul programma europeo ERASMUS+ 2019, nell'ambito di un partenariato composta da Camera di Commercio di Madrid, Taller Cefora (società spagnola di formazione/consulenza per l'internazionalizzazione d'impresa), Camera di Commercio di Atene, Hellenic American Union (associazione no profit greca specializzata nella certificazione delle competenze in ambito internazionale), Prism Consulting (società italiana specializzata nella formazione/consulenza organizzativa e direzionale). Il progetto prevede la creazione di un MOOC Massive Open Online Courses sul marketing internazionale e sull'internazionalizzazione delle Piccole e Medie Imprese che nei mesi centrali del 2021 verrà testato su un gruppo di aziende locali per poi esser presentato pubblicamente nella sua versione finale durante un *multiplier event*.

L'Azienda, inoltre, è partner del progetto ESAPP candidato su programma europeo COSME (call COS-PPOUT-2020-2-03) che ha l'obiettivo di supportare le PMI locali nel partecipare ad appalti pubblici in paesi extraeuropei in particolare Serbia e Nord Macedonia. La partnership è formata da sei soggetti pubblici e privati di tre paesi differenti e ha come capofila TUCEP, Tiber Umbria Comett Education Programme, un'associazione non profit umbra che ha come mission favorire il collegamento tra mondo del lavoro e formazione professionale, università e ricerca, aziende ed enti pubblici. Entro fine dicembre 2020 verrà comunicato l'esito della candidatura con inizio attività a luglio 2021.

Attraverso iniziative di valorizzazione delle politiche di **Responsabilità Sociale di Impresa**, Paviaviluppo, darà visibilità alle imprese virtuose del territorio credendo fortemente nell'importanza del ruolo sociale di queste ultime.

Il 2021 vedrà Paviaviluppo di nuovo impegnata su azioni concrete volte ad agevolare la nascita di nuove imprese e startup innovative e intervenire direttamente sul tema della formazione del capitale umano e della cultura manageriale, facendo leva sull'esperienza di qualificate professionalità interne all'Azienda dedicate all'erogazione di servizi ad hoc: iniziative di orientamento per aspiranti imprenditori e studenti a favore dello sviluppo dell'imprenditorialità, promozione di nuove imprese, azioni tese a favorire l'incontro fra sistema delle imprese e mondo scolastico, formazione e affiancamento alle imprese sono attività che verranno qualificate e consolidate in corso d'anno. I servizi si declineranno in un'offerta ampia e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema in movimento, che si intreccia con quello dell'istruzione e del mondo del lavoro, valorizzando tutte le collaborazioni in atto con la Provincia di Pavia, gli istituti scolastici, l'Università di Pavia, le associazioni di categoria, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

L'Azienda continuerà a sviluppare le attività del progetto "Formazione -Lavoro" finanziato sull'incremento del diritto camerale del 20%: proseguiranno le attività di supporto alle imprese che hanno e stanno affrontando il difficile periodo emergenziale e che vogliono investire in nuove competenze e nuove risorse umane o aggiornare quelle presenti in azienda legate ai cambiamenti post covid e quelle legate allo sviluppo di nuove competenze degli studenti nell'ambito dei percorsi di orientamento (PCTO) organizzati dall'Azienda a favore degli Istituti scolastici superiori della provincia.

L'orientamento all'autoimprenditorialità, attività da sempre delegata a Paviaviluppo, farà perno su iniziative di supporto e tutoraggio al "Mettersi in proprio": valutazione dell'innovatività dell'idea imprenditoriale, trasferibilità dell'idea sul mercato, qualità e completezza del piano di marketing e di quello finanziario. All'attività informativa a sportello dedicata agli aspiranti imprenditori e agli studenti (Punto Nuova Impresa) saranno sempre affiancati servizi di secondo livello, da finanziare anche attraverso iniziative del sistema camerale nazionale, tra cui: analisi di mercato per aspiranti imprenditori e startup, seminari e corsi brevi di orientamento al mettersi in proprio rivolti ad aspiranti e nuovi imprenditori, interventi di assistenza personalizzata per la redazione del business plan per gli startupper che hanno già delineato con sufficiente chiarezza la

propria idea di business e necessitano supporto per la redazione del piano di impresa, anche in relazione alla partecipazione a misure di finanziamento disponibili per lo start-up di impresa. Tali servizi saranno valorizzati anche nell'ambito di progettualità in essere con altri soggetti locali attivi nella promozione dell'autoimprenditorialità.

Su questo versante proseguiranno nel 2021 le attività del Progetto "StartUp Migranti", Nuove imprese di cittadini stranieri, finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione, per promuovere percorsi di orientamento, info-formazione imprenditoriale e accompagnamento all'elaborazione di business plan per gli immigrati regolarmente presenti nel territorio italiano. Il progetto prevede l'erogazione di servizi necessari a supportare aspiranti imprenditori migranti che vogliono mettersi in proprio attraverso un percorso di affiancamento nella fase di definizione dell'idea, nella verifica della fattibilità tecnica ed economica, fino alla nascita effettiva della nuova impresa e al suo sviluppo nei primi mesi di attività.

Tra le attività 2021 a supporto dello sviluppo della cultura manageriale rientra sicuramente il servizio ImpresAttiva. Questo punto di ascolto e informazione risulta apprezzato dalle imprese, che lo riconoscono come punto di riferimento per conoscere e sfruttare le opportunità di finanziamento e i servizi di assistenza offerti sia dalla Camera che da altri Enti, soprattutto per le nuove agevolazioni previste dal Governo attraverso i diversi DCPM "Ristori". La necessità di affermare il ruolo della Camera come 'casa di tutte le imprese' rafforza infatti l'urgenza di consentire l'accesso a tutti i servizi istituzionali di immediata utilità per l'impresa in un unico luogo nel quale reperire in maniera integrata le diverse competenze dei singoli uffici, così da favorire l'elaborazione di risposte 'ad hoc' per il singolo utente, tenendo conto del profilo del richiedente e della specifica esigenza da lui espressa.

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

Promuovere in chiave di attrattività del territorio le tipicità produttive e le eccellenze locali sarà uno degli obiettivi strategici su cui l'Azienda lavorerà assiduamente anche nel 2021.

Paviasviluppo concretizzerà questo obiettivo nell'organizzazione diretta e nel coordinamento di **iniziative promozionali**, finalizzate alla conoscenza e diffusione delle produzioni tipiche e tradizionali della provincia, nonché di attività di supporto per favorire la progettazione di strumenti per la promozione del territorio, anche in chiave turistica e di marketing territoriale.

Infatti anche nel 2021 verrà realizzata **Autunno Pavese Tour**, che lo scorso anno è stata proposta come alternativa alla classica fiera a causa dell'emergenza sanitaria. L'iniziativa, un vero e proprio progetto di comunicazione ha permesso di promuovere le imprese eno agroalimentari che direttamente presso le loro sedi aziendali, hanno organizzato piccoli eventi ed ospitato piccoli gruppi di visitatori provenienti anche da fuori provincia. Il successo riscontrato è la conferma che il pubblico apprezza questo genere di iniziative, soprattutto in un momento di incertezza come questo.

L'Azienda Speciale organizzerà una nuova versione di **SuaMaestria**, che nel 2019 era stata concepita come il Salone dell'Artigianato Artistico e di Eccellenza. La manifestazione, dedicata alle produzioni di alto livello nell'ambito del settore dell'artigianato, non si era potuta svolgere nel 2020. Quest'anno si intende svilupparla non più come una mostra/mercato, ma come evento diffuso sul territorio, durante il quale le artigiane potranno far apprezzare al pubblico le proprie creazioni direttamente presso i loro laboratori, supportati da una piattaforma virtuale che aiuti i visitatori a creare il proprio itinerario, coinvolgendo anche il territorio e la sua offerta turistica.

Le iniziative promozionali del 2021 saranno supportate da una costante e mirata **attività di comunicazione** che Paviaviluppo ha potenziato negli anni attraverso l'introduzione di strumenti di comunicazione digital quali i Social Media, il Web e la piattaforma di CRM.

In particolare l'impegno di Paviaviluppo sarà indirizzato a:

- qualificare e strutturare l'utilizzo dei **Social Media** che consentono la diffusione di informazioni sull'Ente, la promozione di servizi e iniziative oltre la creazione di nuovi spazi di dialogo con gli utenti in modalità flessibile ed immediata;
- implementare il sistema **CRM** con nuovi contatti, migliorare l'utilizzo della nuova piattaforma, ottimizzare le campagne marketing ed elaborare i dati di imprese e stakeholder conformemente alle disposizioni del nuovo Regolamento UE 679/2016 in materia di protezione dei dati;
- definire e realizzare **Piani editoriali** ad hoc per alcune iniziative e progetti promozionali corredati dalla predisposizione di contenuti grafici e multimediali di alta qualità;
- proseguire con l'aggiornamento del **sito istituzionale** migliorandone la fruibilità e completezza in ottica SEO;
- consolidare i rapporti con gli stakeholder e alimentare le reti di **relazioni con i media locali** e nazionali al fine di evidenziare e valorizzare l'identità dell'ente e del suo ruolo di supporto allo sviluppo economico territoriale.

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

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

I processi di riorganizzazione interna, previsti ma non realizzati nel 2020, saranno affrontati nel 2021 con l'obiettivo di rendere più flessibile la struttura e rispondere più efficacemente alle esigenze delle imprese in una situazione di forte carenza di organico dell'ente camerale.

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

Nel 2021 continuerà l'impegno dell'Azienda per la compliance, con particolare attenzione all'aggiornamento normativo: si continuerà il percorso intrapreso rispetto alla normativa Privacy (Regolamento UE 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali nonché alla libera circolazione di tali dati e D.Lgs 101/2018) in un'ottica di accountability.

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

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

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

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

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

In particolare il personale di Paviaviluppo parteciperà anche nel 2021 a iniziative sia di riqualificazione sia di aggiornamento in relazione alle funzioni previste dalla Riforma del Sistema camerale: digitalizzazione, internazionalizzazione, promozione del territorio in chiave turistica, orientamento al lavoro e alle professioni.

Le esigenze formative del personale interno potranno essere colmate attraverso:

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

ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA

Il preventivo economico per l'anno 2021 è stato redatto secondo i criteri dettati dal regolamento concernente la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio approvato con D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005, con particolare riferimento alle disposizioni contenute nel titolo X – Aziende Speciali (artt. da 65 a 73), il quale prevede oltre alla tradizionale redazione di un documento per natura, un quadro di destinazione programmatica delle risorse, in conformità allo schema regolamentare "Allegato G – Preventivo economico Aziende Speciali" e della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612 del 26 luglio 2007.

Nell'ambito del quadro di destinazione programmatica delle risorse, per l'Azienda Speciale PAVIASVILUPPO, sono individuate le quattro aree di seguito elencate:

- a) iniziative promozionali;
- b) servizi di assistenza specialistica alle imprese e formazione;
- c) servizi di orientamento per imprese e aspiranti imprenditori;
- d) struttura interna.

Come previsto dall'allegato "G" Ministeriale, strutturato secondo una classificazione coerente con l'attuale assetto organizzativo, per ognuna delle quattro aree vengono imputati i ricavi, una quota parte del Contributo della Camera di Commercio di Pavia per consentire il pareggio di costi e ricavi, i costi istituzionali attinenti alle attività svolte da ciascuna di esse e le spese di struttura pro quota (personale dedicato e le correlate spese di funzionamento necessarie per la gestione). Tra le spese di struttura, i costi degli organi di amministrazione, gli ammortamenti e gli accantonamenti, costituiscono un "costo" fisso che non è possibile suddividere, sono stati quindi imputati interamente nella "struttura interna".

Il Contributo della Camera di Commercio in conto esercizio è stato determinato tenendo conto di quanto previsto all'interno della relazione previsionale e programmatica camerale e sulla base del preventivo dei progetti e delle iniziative che l'Azienda intende realizzare, in coerenza con la missione affidata e con le strategie della Camera di Commercio, tenendo conto anche dei finanziamenti previsti da altri soggetti.

Per l'esercizio 2021, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 472.700 (+ 185% rispetto al preventivo 2020 assestato), che risultano essere il 42% sul totale dei ricavi di gestione per l'esercizio 2021, contro il 22% del preventivo 2020 assestato.

La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 640.000, è coperta dal contributo in conto esercizio della Camera di Commercio, in aumento dell' 11% rispetto al solo contributo in conto esercizio previsto per l'esercizio 2020.

Il grado di "autofinanziamento" dell'Azienda è previsto pari al 108%, l'azienda persegue così *"l'obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse proprie, almeno la copertura dei costi strutturali"*, come previsto dall'art. 65 c. 2 del D.P.R. 254/2005.

RICAVI

I ricavi ordinari sono stimati in complessivi € 1.112.700 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per € 640.000, da:

Proventi da servizi pari a € 411.000 riferiti ai ricavi derivanti dalle quote di iscrizione di corsi a catalogo, corsi abilitanti, progetti su commessa e dalle quote di partecipazione alle iniziative promozionali in programma. In netto aumento rispetto al preventivo 2020 aggiornato.

Contributi regionali o da altri Enti pubblici pari a € 50.000 che corrispondono ai contributi regionali per progetti di Formazione Superiore e al contributo ministeriale per il progetto migranti.

Altri contributi per € 11.700 rappresentati da contributi previsti dal sistema camerale per progetti di formazione e orientamento all'autoimprenditorialità.

COSTI

I costi totali, pari a € 1.112.700 risultano in aumento rispetto alla previsione 2020 aggiornata (+39,6%).

I **costi di struttura** (€ 453.000) in aumento dello 0,04 % rispetto all'assestamento 2020, rimangono così suddivisi:

- *Organi istituzionali*: ammontano a € 19.000
- *Personale*: pari a € 372.000

La struttura è composta da 9 unità a tempo indeterminato di cui 4 unità a part-time e n. 5 unità a tempo pieno.

- Funzionamento: previste spese per € 59.000
- *Ammortamenti e accantonamenti*: € 5.000

Le previsioni dei **Costi Istituzionali** ossia le **spese per progetti e iniziative** ammontano a complessivamente a € 657.700, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, che sono ripartiti sulle singole aree di attività sopra descritte.

Pavia, 23 dicembre 2020

Il Commissario Straordinario
(Giovanni Merlino)