

All. "B"



**BILANCIO DI PREVISIONE
PER L'ESERCIZIO 2025**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

PROGRAMMA ATTIVITÀ

Paviasviluppo nasce il 1° gennaio 2009 da una razionalizzazione funzionale ed organizzativa che ha unificato le due Aziende Speciali preesistenti, PaviaMostre attiva dal 1985 e PaviaForm attiva dal 1990. Essa è stata costituita ai sensi dell'art. 2 comma 5 della legge n. 580/1993 e ss.mm.ii..

L'Azienda Speciale progetta e realizza le iniziative in ambito promozionale funzionali al perseguimento delle finalità della Camera di Commercio di Pavia, con esclusione della parte riguardante la gestione dei contributi.

Attualmente la Camera di Commercio di Pavia si trova nelle fasi conclusive della procedura di accorpamento con le consorelle di Cremona e Mantova. Con il Decreto del Presidente della Regione Lombardia 245 del 24 ottobre 2024, è stato stabilito che il 18 novembre p.v. a Mantova si terrà la riunione di insediamento del Consiglio, che determinerà la nascita della nuova Camera di Commercio di Cremona Mantova Pavia.

La presente relazione è stata predisposta al fine di favorire una prima programmazione della nuova Camera, visti i tempi ristretti rispetto a fine anno. Tale atto dovrà essere aggiornato in relazione al Programma di Mandato 2024-2029 con le nuove linee strategiche che il Consiglio camerale approverà.

In un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con la Camera di Commercio, Paviasviluppo rappresenta la struttura camerale finalizzata 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 negli ambiti definiti dalla Camera, tra quelli indicati a livello di sistema nazionale, rappresentati da:

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

L'esperienza accumulata negli anni, le qualificate professionalità interne e il forte spirito innovativo dell'organizzazione concorrono in maniera determinante agli obiettivi camerali.

Condividendone le modalità operative, Paviasviluppo 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.

La corretta allocazione delle risorse disponibili sui progetti programmati, 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, rappresenteranno anche per il 2025 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 e sull'aiuto allo sviluppo locale.

L'Azienda opera secondo le norme del diritto privato per quanto applicabili e le norme speciali, anche di natura pubblicistica, che la riguardano in piena coerenza con l'istituzione camerale ai cui indirizzi strategici si uniforma.

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, sia imprenditoriali che istituzionali.

Per il 2025 la Camera concentrerà ancor più 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. In relazione alle mutate esigenze organizzative, procedurali e operative che riflettono sulla struttura organizzativa dell'Ente camerale e nelle more della definizione della procedura di accorpamento con le Camere consorelle di Cremona e Mantova, l'Ente ha infatti assegnato all'Azienda Speciale tutte le azioni promozionali dirette in materia di internazionalizzazione, innovazione, sviluppo capitale umano, cultura d'impresa, marketing territoriale, turismo, valorizzazione dei beni culturali e comunicazione. A Paviaviluppo sono inoltre assegnate le attività del Punto Impresa Digitale (PID) e il relativo coordinamento dei Digital Promoter nella loro attività di affiancamento alle imprese.

Nell'attuale configurazione organizzativa alla Camera è rimasta soltanto la gestione dei procedimenti di riconoscimento e liquidazione dei contributi a fronte di bandi approvati dall'Ente o nell'ambito dell'Accordo di Programma con la Regione o in quello più recente sul riconoscimento dell'Unione Regionale come Organismo Intermedio, a cui le Camere lombarde sono chiamate a collaborare. L'attività progettuale promozionale risulta quindi tutta in capo a Paviaviluppo.

Sul piano interno l'Azienda parteciperà quindi 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, del turismo e della valorizzazione del patrimonio culturale.

Il programma 2025 dell'Azienda potrà trovare una successiva rimodulazione in relazione ai passaggi necessari al processo di accorpamento e/o delle esigenze che emergeranno nel corso dell'anno.

La Relazione in esame, pertanto, indica le attività e le progettualità che la Camera intende proseguire o sviluppare nel 2025 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 per l'anno 2025 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 a valere sull'incremento del 20% del diritto annuo approvate dal Ministro dello Sviluppo Economico.

Tale incremento per l'anno 2024 sarà ancora destinato alla realizzazione di quattro progettualità:

- 1) Doppia transizione Digitale ed Ecologica
- 2) Turismo e Cultura
- 3) Formazione Lavoro
- 4) Internazionalizzazione

Le tematiche sopra riportate rappresentano le direttrici di intervento in campo economico per il 2025 (e per gli anni successivi) della Camera di Commercio ed anche l'Azienda Speciale Paviaviluppo vedrà concentrata la propria operatività sulle suddette materie.

Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale

Anche nel 2025 si realizzeranno progetti di orientamento e accompagnamento all'export attraverso servizi formativi e di affiancamento volti a fornire strumenti utili alle imprese per definire le proprie strategie di internazionalizzazione e sperimentare nuovi mercati. Le attività saranno rivolte sia alle imprese matricola che alle 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 propedeutiche a incontri BtoB, analisi dei flussi doganali, affiancamento di esperti per le operazioni di export.

Sul versante delle iniziative di Sistema proseguiranno le azioni di supporto alle imprese attraverso Lombardia Point e le progettualità del programma S.E.I. (Sostegno all'Export dell'Italia) finanziato nell'ambito del Fondo di Perequazione che tra le altre prevedono la partecipazione ad una fiera a carattere internazionale. Si intende realizzare una collettiva a TuttoFood (Milano 5-8 maggio 2025): fiera BtoB per l'ecosistema agroalimentare. Le aziende partecipanti avranno l'occasione di incontrare buyer provenienti da tutti i Paesi del mondo.

Non mancheranno gli incontri d'affari per le imprese pavesi con la partecipazione di buyer selezionati da svolgersi sia online (progetto InBuyer) sia in presenza con i consolidati appuntamenti rivolti al settore eno-agroalimentare o attraverso la realizzazione di incoming specifici e/o educational tour.

Paviaviluppo gestirà l'organizzazione della partecipazione delle imprese della provincia di Pavia all'edizione 2025 della Borsa Internazionale del Turismo Culturale e di Mirabilia Food&Drink. Il percorso progettuale avviato nel 2012 intende promuovere un'offerta turistica integrata dei siti UNESCO meno noti con l'offerta del patrimonio enogastronomico tipico.

Sulla scia delle iniziative già positivamente sperimentate l'Azienda verificherà l'interesse rispetto alla partecipazione a fiere internazionali in Italia come ad esempio la BIT - Borsa Internazionale del Turismo - che si terrà a Milano dal 9 all' 11 febbraio e TTG - Travel Experience che si terrà a Rimini dall'8 al 10 ottobre 2025.

Si riproporrà inoltre la partecipazione collettiva alla 56^a edizione di Vinitaly - Salone Internazionale dei vini e distillati - che si terrà presso la Fiera di Verona dal 6 al 9 aprile 2025.

Far crescere la competenza delle imprese nel campo dell'innovazione

Il Punto Impresa Digitale della Camera di Commercio prosegue anche nel 2025 l'attività di affiancamento ai processi di innovazione e digitalizzazione delle imprese attraverso azioni volte a:

- accrescere la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia digitale e green: eventi, azioni informative e formative
- sviluppare ecosistemi dell'innovazione digitale e green, rafforzando le partnership con i principali Enti, Istituti di ricerca e favorendo l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia, favorendo inoltre la cooperazione tra imprese.
- agevolare e accompagnare le imprese nella "doppia transizione", affiancandole nei processi di cambiamento e innovazione con l'ausilio di strumenti di assessment come Selfie e Zoom per valutare il grado di maturità digitale dell'impresa, attraverso l'assistenza di Mentor esperti nelle tecnologie 4.0 e azioni di orientamento e indirizzamento verso Digital Innovation Hub o Competence Center.

Proseguiranno le attività nell'ambito del Pavia Innovation District nato nel 2023 con la finalità di mettere insieme startup, spinoff e PMI innovative del territorio pavese per creare sinergie e far cogliere opportunità di crescita. Sulla scia delle esperienze già avviate saranno condivisi con le imprese interessate iniziative di networking, occasioni di promozione, formazione e condivisione di buone pratiche, anche in collaborazione con Università di Pavia, associazioni di categoria e fornitori di servizi qualificati nell'ambito delle tecnologie abilitanti 4.0 e dello startup di impresa.

La Camera di Commercio di Pavia con il Comune, l'Università, Assolombarda e la Società Arexpo spa ha firmato una lettera di intenti per la promozione di un Festival dell'Innovazione da svolgersi a Pavia. Partendo dall'innovazione come principale motore del progresso economico, il Festival dovrà rivolgersi sia ad un pubblico vasto e generalista, sia a soggetti professionali ed istituzioni attive nel mondo dell'innovazione. Un palinsesto di iniziative diffuse sul territorio cittadino, offrirà un programma diversificato, integrato e unitario di varie tipologie di eventi, quali: incontri, workshop, convegni, presentazioni, performance, esposizioni di prodotti e servizi, fiera con stand, aree collettive, spettacoli e mostre.

Gli interventi verranno svolti sempre in raccordo con il Progetto nazionale finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale "La Doppia Transizione: Digitale ed Ecologica" che tra le sue finalità vede lo sviluppo di ecosistemi dell'innovazione digitale e green, indispensabili per rispondere in maniera sempre più concreta, puntuale ed efficace ai fabbisogni tecnologici delle imprese, rafforzando le partnership con i principali Enti di ricerca italiani e favorendo l'incontro tra domanda

e offerta di tecnologia così come la cooperazione tra imprese. Finalità condivise anche con il progetto FdP Transizione Energetica che punta ad aiutare le imprese a cogliere le opportunità derivanti dalla transizione energetica e dall'uso delle fonti di energia rinnovabile.

Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa

L'Azienda, in qualità di soggetto formativo accreditato da Regione Lombardia e certificato ISO 9001, proseguirà il suo impegno sul versante della formazione aziendale e della formazione superiore come leva per rafforzare e valorizzare la competitività del sistema economico provinciale.

La formazione aziendale sarà come sempre agevolata dalla co-progettazione dei contenuti con le locali associazioni di categoria e sarà data priorità ad iniziative formative collegate o funzionali alle attività promozionali 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 accrescere la stabilità occupazionale dei lavoratori, adattabilità ai cambiamenti e sostenere la competitività delle Piccole e Medie Imprese.

Sul versante delle abilitazioni proseguirà il tradizionale impegno nell'erogazione di corsi normati per specifiche attività professionali come agenti e rappresentanti di commercio e agenti d'affari in mediazione.

Nell'ambito della formazione post-diploma, l'Azienda sarà coinvolta in partenariati con altri enti di formazione e istituzioni del territorio in progetti formativi rivolti a giovani disoccupati, ambito nel quale l'Azienda vanta una consolidata esperienza (IFTS) e in percorsi ad alta specializzazione post-diploma (ITS)

Il 2025 vedrà Paviaviluppo ancora 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 allo sviluppo di specifiche progettualità: 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. Le iniziative 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, gli enti locali, l'Università di Pavia, le associazioni di categoria, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

Proseguiranno le attività del progetto "From Micro to Macro" finanziato nell'ambito dei Patti Territoriali del settore microelettronica che la Provincia di Pavia, ente Capofila, ha presentato sul Bando della Direzione Generale Formazione e Lavoro della Regione Lombardia e che prevedono il coinvolgimento dell'Azienda speciale Paviaviluppo nell'analisi dei fabbisogni di competenze delle imprese della provincia e in attività di formazione, orientamento e comunicazione.

L'Azienda continuerà a gestire le attività del progetto "Formazione-Lavoro" da finanziare con l'incremento del diritto camerale del 20%: proseguiranno le attività legate allo sviluppo di nuove competenze nell'ambito dei percorsi di orientamento (PCTO) e degli incontri ad hoc organizzati dall'Azienda a favore degli studenti degli Istituti scolastici superiori della provincia. In particolare proseguiranno le attività dei percorsi scuola-impresa avviati dal sistema camerale negli ultimi due anni per la certificazione di parte terza delle competenze acquisite in contesti non formali nell'ambito degli indirizzi turismo, agraria, meccatronica e cittadinanza. L'Azienda realizzerà inoltre iniziative specifiche e webinar con gli istituti scolastici pavesi per indirizzare e orientare le scelte formative e professionali degli studenti quali seminari Excelsior, incontri sulla auto-imprenditorialità e simulazione di colloqui di lavoro.

Rispetto allo startup d'impresa e l'orientamento all'autoimprenditorialità i servizi di Paviaviluppo faranno 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 (Punto Nuova Impresa) e agli studenti saranno affiancati servizi di secondo livello, da finanziare attraverso iniziative del sistema camerale nazionale (Fondo di Perequazione), tra cui: 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.

Infine proseguiranno fino a giugno 2025 le attività del progetto "Futuræ 2", promosso da Unioncamere nazionale e finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione, con l'obiettivo di agevolare l'avvio di nuove imprese da parte di migranti, ossia promosse da persone con background migratorio regolarmente presenti nel territorio italiano.

Partirà il progetto "NextGen Pavia: Idee, Start Up e Territorio in crescita" che mira a stimolare e supportare la creazione di nuove imprese nel territorio di Pavia, con particolare attenzione alle aree interne, attraverso un percorso strutturato che va dall'analisi del contesto locale all'accompagnamento personalizzato dei giovani imprenditori. Paviaviluppo curerà la raccolta dati quantitativi della demografia delle imprese provinciale; realizzerà i colloqui di orientamento coi giovani aspiranti imprenditori e il corso di formazione operatori dei comuni aderenti sugli strumenti per la creazione di impresa oltre a svolgere i servizi di assistenza personalizzata per la business plan e relativo tutoraggio.

Proseguiranno le attività del progetto “Ricomincio da me” presentato dal Centro Servizi Formazione s.c.s. di Pavia (CSF), in qualità di capofila della rete, e finanziato su apposito avviso pubblico di Regione Lombardia per il reinserimento lavorativo di donne vittime di violenza. Paviaviluppo si occuperà dei moduli formativi per l’autoimprenditorialità e il supporto alla stesura del business plan.

Tra le attività 2025 a supporto dello sviluppo della cultura di impresa rientra sicuramente il servizio ImpresAttiva. Questo punto di ascolto e informazione risulta apprezzato dalle imprese, che lo riconoscono come punto di riferimento per conoscere e sfruttare le opportunità di finanziamento e i servizi di assistenza offerti sia dalla Camera che da altri Enti. La necessità di affermare il ruolo della Camera come “casa di tutte le imprese” rafforza infatti l’urgenza di consentire l’accesso a tutti i servizi istituzionali di immediata utilità per l’impresa in un unico luogo nel quale reperire in maniera integrata le diverse competenze dei singoli uffici, così da favorire l’elaborazione di risposte “ad hoc” per il singolo utente, tenendo conto del profilo del richiedente e della specifica esigenza da lui espressa. Nell’ambito del servizio Impresattiva proseguiranno le attività di informazioni sui bandi e agevolazioni richieste dalle imprese attraverso il Portale Agevolazioni di Unioncamere-Innexta.

Continueranno le attività di rilevazione mensile previste nell’ambito del Sistema Informativo Excelsior. Tramite questionari e interviste rivolte ad un campione di imprese pavesi saranno indagati anche nel 2025 i fabbisogni professionali e formativi al fine di favorire l’incontro tra domanda e offerta di lavoro”. Paviaviluppo curerà sempre la promozione dei dati provinciali, regionali e nazionali relativi al Progetto, sui canali social e negli incontri/webinar organizzati per le scuole secondarie superiori di primo e secondo grado, oltre agli IFTS/ ITS pavesi.

Promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive, il turismo, il patrimonio culturale e il marketing territoriale

Promuovere in chiave di attrattività del territorio le eccellenze produttive locali e il patrimonio culturale sarà uno degli obiettivi strategici su cui l’Azienda lavorerà assiduamente anche nel 2025.

Con il Protocollo d’Intesa per lo Sviluppo e la valorizzazione turistica dei beni culturali della provincia di Pavia che la Camera ha firmato con la Provincia e la Fondazione Banca del Monte, sono state fissate le basi per la creazione di una **DMO (Destination Management Organization)** in cui l’Azienda Speciale troverà spazio quale soggetto attuatore di iniziative promozionali.

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

Nel 2025, forti del successo delle edizioni precedenti e richiesto fortemente dalle aziende aderenti, verrà realizzato Autunno Pavese Tour. L'iniziativa promuove le imprese enoagroalimentari che direttamente presso le loro sedi aziendali organizzano piccoli eventi ed ospitano piccoli gruppi di visitatori provenienti anche da fuori provincia. Nello stesso periodo, parallelamente si riproporrà, presso il Palazzo Esposizioni "A.Ricevuti", la storica manifestazione fieristica "Autunno Pavese", giunta alla 71^a edizione: manifestazione di punta per la promozione delle eccellenze tipiche dell'enogastronomia pavese attraverso la partecipazione di espositori selezionati del territorio e un ricco calendario di laboratori, master class e cooking show con il coinvolgimento di noti personaggi del mondo enogastronomico.

Al fine di promuovere il territorio attraverso le produzioni vitivinicole di eccellenza l'Azienda gestirà l'organizzazione di eventi e progetti promozionali per valorizzare l'attrattiva dell'Oltrepò Pavese anche attraverso la collaborazione con le principali realtà associative a livello locale e nazionale e il coinvolgimento di operatori in grado di far conoscere questo importante brand (ristoranti, enoteche, wine bar, buyer internazionali ecc.).

Altra iniziativa camerale che deve trovare completamente nel 2025 e che coinvolgerà nelle attività promozionali l'Azienda Speciale è il "Progetto Cupola Arnaboldi". Avviato nel corso del 2021, il progetto ha incontrato nel 2022 alcuni imprevisti architettonici ed edilizi, tipici nelle ristrutturazioni di immobili storici, che hanno sospeso i lavori e procrastinato la conclusione. Una volta terminati, l'Azienda Speciale potrà gestire secondo la sua missione istituzionale il piano superiore dello spazio, che ricordiamo è di proprietà camerale e si trova nel pieno centro di Pavia, in un'area importante perché ha di fronte uno dei plessi dell'Università. L'attività da esercitare sarà quella di promozione delle attività legate al turismo e delle produzioni agroalimentari di qualità del nostro territorio. Formazione, Autoimprenditorialità, Servizi innovativi saranno a disposizione delle Start Up o delle PMI Innovative che vorranno operare con nuovi servizi nei suddetti ambiti. Terminati i lavori di ristrutturazione Paviaviluppo si occuperà delle attività di comunicazione (social, stampa, realizzazione immagine grafica ecc), della gestione di un coworking e dell'organizzazione di conferenze rivolte al pubblico su temi quali turismo per trasformare la Cupola come centro propulsore della città.

Nel 2025 proseguirà l'attività di promozione del marchio Carnaroli da Carnaroli, nato dal progetto "La Via del Carnaroli", avviato nel 2016, finalizzato a valorizzare la conoscenza del riso Carnaroli attraverso un processo di certificazione della tracciabilità relativa al prodotto, quale espressione di eccellenza del territorio pavese. Saranno organizzati eventi ad hoc oppure iniziative all'interno di manifestazioni di settore, supportati da una specifica attività di comunicazione.

Il 2025 vedrà l'Azienda impegnata nella progettazione esecutiva e nella realizzazione di iniziative promozionali previste dal protocollo d'intesa per la rievocazione del cinquecentenario della Battaglia di Pavia (1525-2025), sottoscritto da Camera di Commercio di Pavia, Comune di Pavia e Fondazione Banca del Monte di Lombardia. Il protocollo prevede un programma molto articolato per valorizzare la ricorrenza sotto il profilo geopolitico, culturale, storico-militare, turistico e socio-economico. In particolare verranno organizzati la rievocazione storica della battaglia (21-23 febbraio), una mostra multimediale legata ad opere d'arte sulla Battaglia di Pavia

(febbraio-dicembre), una mostra degli arazzi del Museo di Capodimonte e altri oggetti d'arte (settembre-dicembre), convegni internazionali e altri eventi su argomenti sia storici sia socio e geo-politici, un film sulla battaglia, una maratona competitiva nei luoghi della Battaglia. L'Azienda Speciale sarà impegnata sia nelle attività di organizzazione e realizzazione degli eventi che di comunicazione e promozione degli stessi.

Paviasviluppo, su incarico della Camera di Commercio, gestirà anche per il 2025 le attività di comunicazione per tutti i servizi istituzionali e promozionali dell'ente, pianificando strategie e sviluppando piani di comunicazione e pubblicitari mirati in base agli obiettivi specifici e ai diversi segmenti di pubblico. In particolare, saranno elaborati piani editoriali con contenuti grafici e multimediali di alta qualità.

Gli strumenti digitali come il sito web, i social media e la piattaforma CRM verranno costantemente migliorati e potenziati. Paviasviluppo si dedicherà, in particolare, all'aggiornamento continuo dei profili social (Facebook, LinkedIn, X, Instagram, YouTube), alla cura dei contenuti per informare e promuovere servizi e iniziative e alla creazione di nuovi canali di interazione con gli utenti per una comunicazione flessibile e immediata. Anche il sito istituzionale sarà aggiornato per migliorare l'esperienza d'uso.

La piattaforma CRM sarà ampliata con nuovi contatti e ottimizzata per migliorare l'efficacia delle campagne di marketing e per analizzare i dati di aziende e stakeholder, in pieno rispetto delle normative europee sulla protezione dei dati (Regolamento UE 679/2016).

Infine, Paviasviluppo gestirà le relazioni con i media locali, rafforzando i rapporti con gli stakeholder per promuovere l'identità dell'ente e sottolinearne il ruolo di supporto allo sviluppo economico territoriale. Verranno redatti comunicati stampa e organizzate conferenze stampa per dare visibilità a iniziative e notizie di particolare rilevanza.

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 adeguamento organizzativo interno saranno affrontati nel 2025 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.

La Camera di Commercio infatti assegna all'Azienda Speciale la totalità dei progetti promozionali dell'ente in materia di internazionalizzazione, innovazione, sviluppo capitale umano, cultura d'impresa, marketing territoriale, turismo, valorizzazione del patrimonio culturale e comunicazione. Alla stessa, sono inoltre assegnate le attività del Punto Impresa Digitale (PID) e il

relativo coordinamento dei Digital Promoter nella loro attività di affiancamento alle imprese.

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 dovrà realizzare – soprattutto in materia di internazionalizzazione e turismo - in un contesto di accorpamento con le Aziende Speciali delle Camere di Commercio di Cremona e Mantova.

Rispetto allo sviluppo delle competenze interne 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.

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

Nel 2025 continuerà l'impegno dell'Azienda per la "Compliance". Proseguirà il percorso intrapreso rispetto alla normativa Privacy (Regolamento UE 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con 13 riguardo al trattamento dei dati personali nonché alla libera circolazione di tali dati e D.Lgs 101/2018) in un'ottica di accountability ed alla normativa sull'Anticorruzione.

Per quanto riguarda il tema sicurezza sul lavoro nel corso del 2025 verranno svolti i corsi di aggiornamento annuale per il Preposto e Rappresentante dei lavoratori, mentre per i vari addetti verrà rispettato il calendario di aggiornamento indicato nel Documento di Valutazione dei rischi. Il Documento di Valutazione dei rischi sarà oggetto di revisione in vista del trasferimento della sede operativa presso i locali di Cupola Arnaboldi.

L'Azienda Speciale adotta un sistema di gestione per la prevenzione della corruzione ai sensi della legge 190/2012. L'impegno proseguirà quindi con la messa in campo di misure sempre più adeguate al rischio e al contesto.

Tra gli obiettivi di Compliance risulta strategico il mantenimento anche per il 2025 di un Sistema di Gestione per la Qualità conforme allo standard ISO 9001:2015 attraverso l'impegno di tutto il personale verso il raggiungimento di obiettivi imperniati sul miglioramento continuo. L'Azienda è certificata dal luglio 2003.

Il Sistema di Gestione per la Qualità di Paviaviluppo è attivo su tutti i processi relativi a progettazione ed erogazione di percorsi di formazione e di aggiornamento rivolti alle imprese, di formazione per l'autoimprenditorialità, di formazione superiore e corsi di abilitazione professionale.

Il sistema tiene conto anche dei requisiti richiesti dalla Regione Lombardia relativamente al sistema di accreditamento degli enti di formazione.

Conseguentemente Paviaviluppo metterà in campo tutte le azioni necessarie per l'Accreditamento regionale della nuova sede operativa di C.so Strada Nuova, valido ai fini dell'erogazione dei servizi di istruzione e formazione professionale. Come noto tale accreditamento è requisito essenziale, al fine di poter partecipare ai bandi di finanziamento pubblicati dalla Regione per le attività di formazione e per l'erogazione di corsi abilitanti.

ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA

Il preventivo economico per l'anno 2025 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, sono individuate 4 aree di seguito elencate, in linea con gli obiettivi strategici della Camera di Commercio:

- A. Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale
- B. Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione
- C. Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa
- D. Promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive, il turismo, la cultura e il marketing territoriale

Come previsto dall'allegato "G" Ministeriale, strutturato secondo una classificazione coerente con l'attuale assetto organizzativo, per ognuna delle tre 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).

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 2025, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 313.000 (- 24,54% rispetto al preventivo 2024 aggiornato), che risultano essere il 16,52% sul totale dei ricavi di gestione per l'esercizio 2024.

La differenza tra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 1.567.015, è coperta dal contributo in conto esercizio della Camera di Commercio, in diminuzione del 25,59% rispetto al solo contributo in conto esercizio previsto per l'esercizio 2024.

Il grado di "autofinanziamento" dell'Azienda è previsto pari al 505%, 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 ex circ 3612.

RICAVI

I ricavi ordinari sono stimati in complessivi € 1.895.015,00 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per € 1.567.015, da:

Proventi da servizi pari a € 313.000 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.

Contributi regionali o da altri Enti pubblici pari a € 5.000 che corrispondono al contributo regionale per progetti di Formazione Superiore.

Altri contributi per € 10.000 rappresentati da contributi previsti dal sistema camerale.

COSTI

I costi totali, pari a € 1.345.015 risultano in diminuzione rispetto al preventivo aggiornato 2023 (-38%). I costi di struttura (€ 550.000, rimangono così suddivisi:

- *Organi istituzionali*: ammontano a € 17.000
- *Personale*: pari a € 450.000 (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 € 77.000
- *Ammortamenti e accantonamenti*: € 6.000

Le previsioni dei Costi Istituzionali ossia le spese per progetti e iniziative ammontano a complessivamente a € 1.345.015, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, così ripartiti sulle singole aree di attività:

- *Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale*
€ 345.000,00;
- *Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione*
€ 139.000,00;
- *Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa* € 72.315,00;
- *Promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive, il turismo, la cultura e il marketing territoriale* € 788.700,00.

Il Direttore	Il Commissario
Enrico CIABATTI	Giovanni MERLINO