

All. "B"



**BILANCIO DI PREVISIONE  
PER L'ESERCIZIO 2024**

**RELAZIONE ILLUSTRATIVA**

## PROGRAMMA ATTIVITÀ

L'Azienda Speciale Paviaviluppo 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.

Paviaviluppo 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..

In un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con la Camera di Commercio, Paviaviluppo 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 e il turismo.

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, 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.

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 2024 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.

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.

Il campo di attività dell’Azienda Speciale è stato proprio recentemente ampliato con una modifica statutaria approvata con Determinazione camerale del Commissario Straordinario n. 2023000063 del 13/10/2023 che ha introdotto:

**Art. 2 – Oggetto e finalità:** si aggiunge al comma 1 “Per il raggiungimento delle finalità di cui al seguente punto 2 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.”; al comma 2 agli scopi istituzionali la “**promozione del territorio, del turismo e valorizzazione del patrimonio culturale**”; al comma 3 il punto (infra) “**sviluppo di iniziative dirette e indirette di sostegno e di valorizzazione integrata del territorio, del patrimonio culturale nonché sviluppo e promozione del turismo, in collaborazione con gli enti e organismi competenti e le associazioni di categoria, nel segno dell’interpretazione più efficace ed efficiente del principio di sussidiarietà**”; al comma 4 con riguardo alle iniziative (infra) “curare lo studio, l’esecuzione e la gestione di progetti speciali, **mostre, fiere, eventi, iniziative, attività di qualunque tipologia** finalizzate alla migliore realizzazione delle strategie camerali, a livello sia promozionale, sia amministrativo e organizzativo;”;

oltre ad altre modifiche di chiarimento;

Per il 2024 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 2024 di Paviaviluppo 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 2024 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 2024 è stato predisposto come sempre in coerenza con la mission aziendale sancita dallo Statuto dell'Azienda nella revisione sopra richiamata 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 2024 (e per gli anni successivi) della Camera di Commercio di Pavia ed anche l'Azienda Speciale Paviaviluppo vedrà concentrata la propria operatività sulle suddette materie.

Tra le molteplici attività che Paviaviluppo porterà avanti nel corso del 2024 (e soprattutto del 2025) ci sarà quella della Battaglia di Pavia, di cui nel 2025 (24 febbraio) ricorrerà il 500-esimo anniversario. Un fatto storico, geo-politico e culturale che segnò un cambiamento per l'Italia e l'intera Europa e che merita di essere rievocato anche e soprattutto a fini turistici, con l'obiettivo di fare di Pavia e del suo territorio un attrattore turistico veramente importante in Lombardia.

### **Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale**

Anche nel 2024 l'Azienda realizzerà 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 e realizzato in collaborazione con le Camere di Cremona e Mantova.

L'Azienda implementerà l'analisi settoriale e le profilazioni delle realtà imprenditoriali per rilevarne i fabbisogni di servizi e promuovere una presenza stabile e continuativa sui mercati esteri.

Non mancheranno gli incontri d'affari per le imprese pavese con la partecipazione di buyer selezionati da svolgersi sia online (progetto InBuyer) sia in presenza con il consolidato appuntamento rivolto al settore eno-agroalimentare, Autunno Pavese Business o attraverso la realizzazione di incoming specifici e/o educational tour.

Paviasviluppo gestirà l'organizzazione della partecipazione delle imprese della provincia di Pavia all'edizione 2024 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 4 al 6 febbraio e TTG - Travel Experience che si terrà a Rimini dal 9 all'11 ottobre 2024.

Si riproporrà inoltre la partecipazione collettiva alla 55<sup>a</sup> edizione di Vinitaly - Salone Internazionale dei vini e distillati - che si terrà presso la Fiera di Verona dal 14 al 17 aprile 2024.

Tutte le attività volte a rafforzare il processo di internazionalizzazione delle imprese locali saranno progettate coerentemente a quanto previsto nel relativo programma nazionale finanziato con l'aumento del 20% del diritto annuale.

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

Il Punto Impresa Digitale della Camera di Commercio prosegue anche nel 2024 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 come ad esempio il progetto nazionale "Eccellenze in Digitale"
- 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 (Network Pavia Innovation District).
- 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.

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, da attuare in collaborazione con le Camere di Mantova e Cremona.

## **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, attraverso la quale l'Azienda Speciale Paviaviluppo si è ritagliata un ruolo di primo piano nel sistema formativo provinciale, 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, agenti d'affari in mediazione e per la somministrazione al pubblico di alimenti e bevande e per la vendita di generi alimentari.

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 2024 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, 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 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 nel 2023 per la certificazione di parte terza delle competenze acquisite in contesti non formali nell'ambito degli indirizzi turismo, agraria, meccatronica.

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 e agli studenti (Punto Nuova Impresa) saranno affiancati servizi di secondo livello, da finanziare attraverso iniziative del sistema camerale nazionale, 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.

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 CameraOrienta, seminari Excelsior, oltre a incontri sulla auto-imprenditorialità e simulazione di colloqui di lavoro

con Meethejob. Se verrà riproposto anche nel 2024, l'Azienda Speciale parteciperà al Pavia Orienta Giovani, l'evento di orientamento per famiglie e studenti di scuole medie inferiori e superiori organizzato dal Comune di Pavia, a cui Paviaviluppo è chiamata a partecipare con proprie iniziative legate all'autoimprenditorialità.

Nell'ambito del progetto finanziato dal Fdp 2021-2022 di Unioncamere Nazionale "Competenze per le imprese: orientare e formare i giovani per il mondo del lavoro" finalizzato alla progettazione e promozione di un servizio per nuove imprese per orientare e formare all'imprenditorialità, in collaborazione con le Camere di Cremona e Mantova (Capofila del progetto);" a marzo 2024 termineranno le diverse attività di orientamento al lavoro per le scuole superiori del territorio e soprattutto per gli aspiranti imprenditori tramite la piattaforma Servizio Nuove Imprese (SNI). Anche nel 2024 qualora partisse il nuovo progetto del FdP 2023 si proseguiranno tali attività di orientamento al lavoro e alla cultura di impresa per aspiranti imprenditori.

Tra le attività 2024 a supporto dello sviluppo della cultura manageriale rientra sicuramente il servizio ImpresAttiva. Questo punto di ascolto e informazione risulta apprezzato dalle imprese, che lo riconoscono come punto di riferimento per conoscere e sfruttare le opportunità di finanziamento e i servizi di assistenza offerti sia dalla Camera che da altri Enti. La necessità di affermare il ruolo della Camera come "casa di tutte le imprese" rafforza infatti l'urgenza di consentire l'accesso a tutti i servizi istituzionali di immediata utilità per l'impresa in un unico luogo nel quale reperire in maniera integrata le diverse competenze dei singoli uffici, così da favorire l'elaborazione di risposte "ad hoc" per il singolo utente, tenendo conto del profilo del richiedente e della specifica esigenza da lui espressa.

Infine proseguiranno le attività iniziate nel 2023 con l'importante azione per l'autoimprenditorialità che si sta realizzando nell'ambito del progetto "Futurae 2", promosso da Unioncamere nazionale e finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale dell'Immigrazione e delle Politiche di Integrazione. Le azioni intraprese per stimolare nuove imprese create da Migranti, ossia promosse da persone con background migratorio regolarmente presenti nel territorio italiano, con percorsi di orientamento, informazione e formazione all'elaborazione di business plan. Il percorso di affiancamento riguarda le fasi di definizione dell'idea, di verifica della fattibilità tecnica e economica, di nascita effettiva della nuova impresa e del suo sviluppo nei primi mesi di attività.

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 2024 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.

Per il 2024 Paviaviluppo sarà inoltre impegnata nelle attività del progetto europeo (a valere su Erasmus +) I.D.E.A. – Internationalization and Digitalization European Approach - avviato nel 2022 del quale è partner insieme ad altre 8 organizzazioni (centri di formazione, università e camere di

commercio) di Italia, Spagna, Polonia, Grecia e Slovenia. L'iniziativa prevede l'elaborazione e produzione di risorse educative aperte sotto forma di formazione interattiva "gamificata" (video) per lo sviluppo di competenze digitali e di internazionalizzazione per le PMI europee.

## **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 2024.

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, vengono fissate le basi per la creazione di una DMO (Destination Management Organization) in cui l'Azienda Speciale troverà spazio quale soggetto attuatore di alcune iniziative promozionali, una sorta di DMC (Destination Management Company).

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, 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 2024, forti del successo delle edizioni precedenti, verrà realizzato Autunno Pavese Tour, nato nel 2020 come alternativa alla classica fiera a causa dell'emergenza sanitaria. 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 70<sup>a</sup> edizione: manifestazione di punta per la promozione delle eccellenze tipiche dell'eno-gastronomia pavese attraverso la partecipazione di espositori selezionati del territorio e un ricco calendario di laboratori, master class e show cooking.

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'attrattività 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 completamento nel 2024 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 lento (culturale e religioso) 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. Con la ripresa dei lavori di ristrutturazione Paviaviluppo si occuperà delle attività di comunicazione (social, stampa, realizzazione immagine grafica ecc), dell'organizzazione di conferenze rivolte al pubblico su temi quali turismo e cammini religiosi, per trasformare la Cupola come centro propulsore della città (storia, architettura e potenziali sviluppi). Inoltre l'Azienda riproporrà le visite guidate ai siti della città di Pavia con particolare rilevanza storico-culturale, organizzerà una mostra con materiale fotografico storico riguardante la Cupola (apposito accordo verrà stipulato con l'Ordine degli Architetti) e si occuperà della formazione del personale che verrà inserito nella struttura.

Rispetto alle filiere più strettamente manifatturiere l'Azienda svilupperà sul piano operativo il confronto con le Associazioni di categoria per la messa a punto di iniziative promozionali per la valorizzazione del settore dell'artigianato e delle MPMI.

Nel 2024 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 2024, come anticipato, 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 a partire da ottobre 2024 fino a fine 2025/inizio 2026 un programma molto articolato per valorizzare la ricorrenza sotto il profilo geopolitico, culturale, storico-militare, turistico e socio-economico. Negli obiettivi degli Enti promotori, l'evento Battaglia di Pavia dovrà rappresentare una grande occasione di promozione turistica di Pavia e di tutto il territorio provinciale. Per l'occasione si aspettano turisti da tutta Europa e in particolare visitatori amanti dell'arte, della cultura, della natura dell'enogastronomia e del turismo lento.

Nel 2024 Paviaviluppo lavorerà soprattutto sul piano della progettazione e della Comunicazione in relazione alle attività promozionali previste dal protocollo:

- Una mostra di arazzi, di quadri e altri oggetti d'arte storico-militare;
- Una mostra multimediale dedicata ai temi della guerra e della difesa;
- La rievocazione storica della battaglia;
- Convegni internazionali, su argomenti sia storici sia socio-politici;

- Un film sulla battaglia.

L'attività di comunicazione, delegata dalla Camera a Paviaviluppo per tutti i servizi istituzionali e promozionali dell'ente, sarà curata con la definizione di strategie, piani di comunicazione e piani pubblicitari ad hoc definiti sulla base dei singoli obiettivi e dei target di riferimento. In particolare saranno definiti e realizzati piani editoriali corredati dalla predisposizione di contenuti grafici e multimediali di alta qualità.

Gli strumenti digitali quali il Web, i Social Media e la piattaforma di CRM saranno costantemente potenziati. Le azioni su cui Paviaviluppo sarà impegnata riguarderanno, nel dettaglio, l'aggiornamento costante delle pagine/profili Social Media (Facebook, LinkedIn, X, Instagram, Youtube), il controllo della qualità dei contenuti per l'informazione, la promozione di servizi e iniziative oltre alla creazione di nuovi spazi di dialogo con gli utenti in modalità flessibile ed immediata. Allo stesso modo anche il sito istituzionale sarà aggiornato per una migliore fruizione da parte dell'utente.

La piattaforma di CRM utilizzata verrà implementata con nuovi contatti, migliorando l'utilizzo della piattaforma, ottimizzando le campagne marketing ed elaborando i dati di imprese e stakeholder conformemente alle disposizioni del Regolamento UE 679/2016 in materia di protezione dei dati.

L'Azienda si occuperà infine delle relazioni con i media locali consolidando i rapporti con gli stakeholder al fine di evidenziare e valorizzare l'identità dell'ente e del suo ruolo di supporto allo sviluppo economico territoriale, redigerà comunicati stampa e organizzerà conferenze stampa per le iniziative/notizie di particolare interesse e valore comunicativo.

## **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 2024 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 – 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.

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.

In particolare il personale di Paviaviluppo parteciperà anche nel 2024 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, valorizzazione del patrimonio culturale, 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

Nel 2024 continuerà l'impegno dell'Azienda per la "Compliance". Con particolare attenzione all'adeguamento e 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 ed alla normativa sull'Anticorruzione.

Per quanto riguarda il tema sicurezza sul lavoro, continua l'impegno dell'Azienda in sinergia con la Camera di Commercio proprietaria dei locali in cui ha sede Paviaviluppo.

Nel corso del 2024 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 personale amministrativo sarà impegnato nel miglioramento delle prassi di applicazione del sistema di gestione documentale con particolare riguardo alle procedure relative alle Determinazioni, alle Disposizioni di Servizio e ai verbali del Collegio dei Revisori.

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.

Tra gli obiettivi di Compliance risulta strategico il mantenimento anche per il 2024 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 mantenere l'Accreditamento regionale della sede operativa di Via Mentana, 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 2024 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 tre aree di seguito elencate:

- a) iniziative promozionali;
- b) formazione e affiancamento alle imprese e agli aspiranti imprenditori;
- d) struttura interna.

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 verrà chiamata a 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 il 2024, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 316.000 (- 11% rispetto al preventivo 2023 aggiornato), che risultano essere il 14% sul totale dei ricavi di gestione per l'esercizio 2024.

La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 1.675.815, è coperta dal contributo in conto esercizio della Camera di Commercio, in aumento del 23% rispetto al solo contributo in conto esercizio previsto per l'esercizio 2023.

Il grado di “autofinanziamento” dell'Azienda è previsto pari al 654%, 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 € 2.179.515 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per € 1.675.815, da:

**Proventi da servizi** pari a € 316.000 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.

**Contributi comunitari** pari a € 7.000 per il progetto europeo I.D.E.A.

**Altri contributi** per € 175.700 rappresentati da contributi previsti dal sistema camerale, dalla Fondazione Cariplo e dai contributi a valere sui Fondi di Perequazione.

## **COSTI**

I costi totali, pari a € 2.179.515 risultano in aumento rispetto al preventivo aggiornato 2023 (+26%)

I **costi di struttura** (€ 550.322) in aumento del 7% rispetto all'assestamento 2023, rimangono così suddivisi:

- *Organi istituzionali*: ammontano a € 17.000
- *Personale*: pari a € 450.322 (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 € 1.629.193, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, così ripartiti sulle singole aree di attività:

- iniziative promozionali € 1.421.878
- servizi di formazione e affiancamento alle imprese e agli aspiranti imprenditori € 207.315

Il Direttore	Il Commissario
Enrico CIABATTI	Giovanni MERLINO