



**BILANCIO DI PREVISIONE
PER L'ESERCIZIO 2022**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

L'Azienda Speciale Paviaviluppo progetta e realizza gran parte delle iniziative funzionali al perseguimento delle finalità della Camera di Commercio di Pavia 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 2022 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 2022 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. E' opportuno inoltre richiamare quanto disposto dal Segretario Generale con Ordine di Servizio n. 13 del 29.10.2021 "Misure organizzative per la gestione delle attività promozionali dell'ente". In relazione alle mutate esigenze organizzative, procedurali e operative che riflettono sulla struttura organizzativa dell'Ente, con particolare riferimento al Servizio Promozione dell'Economia Locale, e nelle more della definizione della procedura di accorpamento con le consorelle di Cremona e

Mantova il Segretario Generale ha assegnato all'Azienda Speciale tutte le azioni promozionali dirette dell'Ente in materia di internazionalizzazione, innovazione, sviluppo capitale umano, cultura d'impresa, marketing territoriale, turismo, e cultura, 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.

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.

La programmazione 2022 si inserisce in un contesto particolare contrassegnato, come nel 2021, da un lato, dall'impatto della perdurante pandemia da Covid-19 e, dall'altro, dall'evoluzione del contenzioso relativo all'attuazione della Riforma del Sistema Camerale. In merito si ricorda che con il Decreto dell'8.8.2017, poi sostituito dal Decreto 16.2.2018 del Ministro dello Sviluppo Economico, in attuazione del D.Lgs. n. 219/2016 delegato dalla Legge n. 124/2015, sono state definite le nuove circoscrizioni territoriali e i conseguenti accorpamenti, tra cui quello relativo alla Camera di Pavia con le consorelle di Cremona e Mantova e alle rispettive aziende speciali, stabilendo la sede legale del nuovo ente a Mantova. La Camera ha quindi intrapreso un contenzioso davanti al giudice amministrativo, nel corso del quale il suddetto accorpamento è stato 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 D.L. 14 agosto 2020 n. 104, convertito dalla L. n. 126 del 13 ottobre 2020, intitolato "Semplificazioni dei procedimenti di accorpamento delle Camere di Commercio", che ha impresso un'accelerazione ai relativi processi 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.

Dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 169 del 28 luglio 2020, che ha ritenuto infondata l'eccezione di legittimità sollevata dal giudice di primo grado, il 29 settembre 2021 è ripreso il giudizio di merito di fronte alla stessa sezione terza del TAR Lazio. Con sentenza n. 11289 del 3 novembre 2021 tale giudice si è pronunciato dichiarando l'improcedibilità dei ricorsi pendenti dell'Ente pavese. Pertanto, essendo venuto meno il descritto effetto sospensivo, il Commissario ad acta ha ripreso l'iter di accorpamento.

Il programma di Paviaviluppo, stante la situazione sopra descritta, potrebbe essere successivamente rimodulato 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 2022 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 2022 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

Proseguirà l'attività di **orientamento e accompagnamento all'export** progettando i servizi sulla base delle 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.

Sulla scia di quanto realizzato negli ultimi anni si prevede l'attivazione di servizi modulari di orientamento, informazione, alta formazione e assistenza 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.

Paviaviluppo 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 2022 verranno pianificati ed organizzati incontri d'affari per le imprese pavesi con la partecipazione di buyer selezionati e media specializzati in collaborazione con le Camere di Commercio Italiane all'estero.

Inoltre sarà organizzata la quinta edizione di **Autunno Pavese Business**, l'azione di supporto dedicato alle imprese del settore agroalimentare, riproponendo la realizzazione di incontri BtoB con buyer esteri.

Si riproporrà per il mese di aprile la partecipazione collettiva alla manifestazione Vinitaly - Salone Internazionale dei vini e distillati - presso Fiera Verona con il coinvolgimento del Consorzio Tutela Vini Oltrepò Pavese e verrà verificato in corso d'anno l'interesse delle imprese alla partecipazione ad altre fiere internazionali in Italia.

Paviasviluppo gestirà l'organizzazione della partecipazione delle imprese della provincia di Pavia alle edizioni 2022 della Borsa Internazionale del Turismo Culturale e di Mirabilia Food&Drink. Il percorso progettuale coniuga l'offerta turistica dei siti UNESCO meno noti con l'offerta del patrimonio enogastronomico tipico della Dieta Mediterranea, patrimonio immateriale UNESCO rendendo visibile e fruibile il collegamento tra territori turisticamente interessanti e accomunati dal riconoscimento UNESCO e la relativa offerta agroalimentare con l'obiettivo di incrementare l'attività promozionale e la riconoscibilità presso il grande pubblico.

Sul versante delle iniziative di Sistema Camerale proseguiranno le azioni di supporto alle imprese attraverso Lombardia Point e le progettualità del programma S.E.I. (Sostegno all'Export dell'Italia), anche con azioni condivise con le consorelle di Cremona e Mantova.

Far crescere la competenza delle imprese nel campo dell'innovazione

Come Punto Impresa Digitale della Camera di Commercio prosegue l'attività di affiancamento ai processi di innovazione e digitalizzazione delle imprese 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.

Supportarle nell'innovazione significa agevolarle 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. L'Azienda svolgerà azioni di orientamento per supportare le imprese nell'utilizzo di strumenti digitali (presenza sul web, utilizzo dei social media, sistema di e-commerce ecc...).

Innovarsi vuol dire anche lavorare in aggregazione - come sperimentato da molte imprese in questi anni- 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 Paviasviluppo, 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 come soggetto accreditato e certificato per la formazione prosegue il suo impegno 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, alcune iniziative formative verranno svolte in modalità online, sperimentata nel corso di questi anni e che ha rilevato un buon apprezzamento da parte dei partecipanti.

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 2022 attraverso una puntuale attività di rilevazione fabbisogni e progettazione. Sarà come sempre agevolata la coprogettazione dei contenuti 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 accrescere 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 e ambiti di miglioramento in aree o processi aziendali.

Verrà riproposto dopo il successo delle prime edizioni il corso di formazione per l'**enoturismo** - previsto dalla Legge nazionale n. 205/2017 e dal Regolamento regionale n. 5/2020 - valido per l'iscrizione all'albo regionale degli operatori enoturistici finalizzato all'accREDITAMENTO di soggetti che intendono promuovere le produzioni vitivinicole del territorio e la conoscenza del vino nell'ambito della propria azienda agricola e anche a anche per coloro che a titolo personale vogliono implementare il proprio curriculum professionale.

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).

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 ma anche in percorsi ad alta specializzazione post-diploma (**ITS**).

Il 2022 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 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. Inoltre continueranno 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.

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.

In particolare, l'Azienda svilupperà le attività del progetto "Giovani e mondo del lavoro" a valere sul Fondo di Perequazione 2018-2019 realizzando un percorso di qualità PCTO per lo sviluppo di competenze trasversali alla tematica della economia circolare.

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 e sul Progetto Excelsior, oltre a incontri sulla auto-imprenditorialità e simulazione di colloqui di lavoro con Meethejob. Infine sono previsti interventi specifici con focus territoriali di scuole e aziende per la sperimentazione e messa a punto di metodi, strumenti, modelli e funzioni per l'individuazione, validazione e certificazione delle competenze degli studenti.

Su questo versante termineranno nel 2022 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.

Inoltre tra le attività 2022 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 anche nel 2022 proseguiranno a cura del personale dell'Azienda le attività mensili di sensibilizzazione e rilevazione dei dati richiesti relativi al Sistema Informativo Excelsior - tramite questionario o interviste - sul campione di aziende pavesi selezionate da Unioncamere, dei fabbisogni professionali e formativi per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro". Proseguirà inoltre a cura di Paviaviluppo, 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.

Prosegue l'impegno dell'Azienda con i progetti europei: dopo l'esperienza del biennio precedente come partner del progetto E-COM (E-Learning for International Commerce Digital Marketing a valere sul programma europeo ERASMUS+ 2019) Paviaviluppo, grazie al network di relazioni coltivate in questi ultimi anni, svilupperà nuovi progetti e iniziative che possano avvicinare le aziende pavesi alle opportunità della programmazione europea. In particolare l'Azienda Speciale è partner del progetto I.D.E.A. – Internationalization and Digitalization European Approach - candidato sul programma Erasmus + nel 2021 che attualmente è in lista d'attesa per un possibile finanziamento. 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.

Paviaviluppo lavorerà inoltre sulla promozione degli appalti europei come opportunità di business, sulla misura Erasmus Giovani Imprenditori, e sulle piattaforme per il settore Artigianato e Creativo.

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 2022.

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 2022, visto il successo riscontrato, verrà realizzato **Autunno Pavese Wine Tour**, che negli ultimi due anni 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. Nello stesso periodo, parallelamente si riproporrà, la storica manifestazione "Autunno Pavese", organizzata presso il rinnovato Palazzo Esposizioni "A. Ricevuti".

Paviasviluppo, inoltre, provvederà a riprogettare e realizzare una nuova edizione di SUAMAESTRIA "Salone dell'artigianato artistico e d'eccellenza" dove gli artigiani artistici più rappresentativi faranno conoscere i propri manufatti realizzati con la maestria che li contraddistingue.

Nel 2022 Paviasviluppo realizzerà un piano di iniziative promozionali e pianificherà una campagna di comunicazione per la promozione del marchio Carnaroli da Carnaroli, nato dal progetto "La Via del Carnaroli", avviato nel 2016, che mira a valorizzare la conoscenza del riso Carnaroli da semente carnaroli, una delle eccellenze eno agroalimentari della provincia di Pavia.

Un'intensa e costante **attività di comunicazione** supporterà le iniziative promozionali e i servizi dell'Azienda anche per l'anno 2022. Paviasviluppo si occuperà inoltre della comunicazione delle attività istituzionali e promozionali dell'Ente.

Gli strumenti digitali quali il Web, i Social Media, e la piattaforma di CRM prevarranno sempre di più sulla comunicazione tradizionale off-line e il loro utilizzo sarà maggiormente potenziato.

Le azioni su cui Paviasviluppo sarà impegnata:

- la qualificazione dell'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 (particolare attenzione al profilo di LinkedIn avviato nel 2021);
- l'implementazione del sistema **CRM** con nuovi contatti, migliorando l'utilizzo della piattaforma, ottimizzando le campagne marketing ed elaborando i dati di imprese e stakeholder conformemente alle disposizioni del nuovo Regolamento UE 679/2016 in materia di protezione dei dati;
- la definizione e realizzazione di **Piani editoriali** ad hoc per alcune iniziative e progetti promozionali corredati dalla predisposizione di contenuti grafici e multimediali di alta qualità ;

- l'aggiornamento del **sito istituzionale** al fine di migliorare la fruibilità e completezza in ottica SEO;
- il consolidamento dei rapporti con gli stakeholder e 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.
- la redazione di **comunicati stampa**, articoli e redazionali per testate locali, nazionali e settoriali

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 negli scorsi anni, saranno affrontati nel 2022 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 con l'ordine di servizio n. 13 del 29 ottobre 2021 dal 15 novembre 2021 assegna all'Azienda Speciale diverse attività di progettazione in ambito promozionale e tutte le azioni promozionali dirette dell'Ente. Nello specifico in materia di internazionalizzazione, innovazione, sviluppo capitale umano, cultura d'impresa, marketing territoriale, turismo, e cultura, comunicazione. Sempre da tale data, 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 euoprogettazione, anche in vista dell'accorpamento con le Aziende Speciali delle Camere di Commercio di Cremona e Mantova.

Nel 2022 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.

Il personale amministrativo sarà impegnato nel passaggio al nuovo programma di gestione della contabilità aziendale e al nuovo sistema di gestione documentale in conformità a quelli già adottati dalle Camere di Commercio di Pavia, Cremona e Mantova.

Sempre sul tema Compliance in particolare legato al sistema privacy il passaggio ai nuovi programmi, sarà colto dall'Azienda 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.

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 2022 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 2022 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 2022, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 647.460 (+ 37% rispetto al preventivo 2021), che risultano essere il 38% sul totale dei ricavi di gestione per l'esercizio 2022, contro il 42% del preventivo 2021.

La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 1.041.589,58, è coperta dal contributo in conto esercizio della Camera di Commercio, in aumento del 63% rispetto al solo contributo in conto esercizio previsto per l'esercizio 2021.

Tale aumento è senza dubbio dovuto al citato ordine di servizio n. 13 del 29 ottobre 2021 della Camera di Commercio, relativo a nuove misure organizzative per la gestione delle attività promozionali dell'Ente, assegnando all'Azienda speciale le attività di progettazione in ambito promozionale e tutte le azioni promozionali dirette dell'Ente

Il grado di "autofinanziamento" dell'Azienda è previsto pari al 135,6%, 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 € 1.689.049,58 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per € 900.000, da:

Proventi da servizi pari a € 581.000 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 aumento del rispetto al preventivo 2021.

Contributi da organismi comunitari pari a € 25.000 relativi a progetti a valere sui fondi comunitari.

Contributi regionali o da altri Enti pubblici pari a € 8.000 che corrispondono ai contributi regionali per progetti di Formazione Superiore.

Altri contributi per € 41.460 rappresentati da contributi previsti dal sistema camerale per progetti di formazione e orientamento all'autoimprenditorialità.

Contributo Camera di Commercio su progetti finalizzati (+20%) pari ad € 141.589,58 sui seguenti progetti:

1. internazionalizzazione € 43.493,76
2. turismo € 29.159,68
3. eventi formativi PID € 42.931,87
4. formazione-lavoro € 26.004,27

COSTI

I costi totali, pari a € 1.689.049,58 risultano in aumento rispetto alla preventivo 2021 (+ 52%)

I **costi di struttura** (€ 477.600) in aumento dello 4,9% rispetto all'assestamento 2021, rimangono così suddivisi:

- Organi istituzionali: ammontano a € 17.000
- Personale: pari a € 386.800 (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 € 67.300
- Ammortamenti e accantonamenti: € 6.500

Le previsioni dei **Costi Istituzionali** ossia le **spese per progetti e iniziative** ammontano a complessivamente a € 1.211.449,58, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, così ripartiti sulle singole aree di attività:

- iniziative promozionali € 989.653,44
- servizi di assistenza specialistica alle imprese e formazione € 146.931,87
- servizi di orientamento per imprese e aspiranti imprenditori € 74.864,27

Pavia, 13 dicembre 2021

Il Commissario Straordinario
(Giovanni Merlino)

