



**BILANCIO DI PREVISIONE
PER L'ESERCIZIO 2023**

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

PROGRAMMA ATTIVITÀ

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

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 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 2023 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.

Per il 2023 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. È opportuno

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 Camere 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, 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 Camere è rimasta soltanto la gestione dei procedimenti di riconoscimento e liquidazione dei contributi a fronte di bandi approvati dalla Camera o nell’ambito dell’Accordo di Programma con la Regione. L’attività progettuale promozionale risulta in capo a Paviaviluppo.

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, del turismo e della progettazione comunitaria, purché quest’ultima tesa allo sviluppo degli ambiti di operatività.

Il programma di Paviaviluppo durante il corso dell’anno di attuazione, 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 2023 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 2023 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 ad oggi proposte a valere sull’incremento del 20% del diritto annuo, che per l’anno prossimo devono ancora trovare l’approvazione definitiva da parte del Ministro dello Sviluppo Economico.

Il 2023 sarà infatti il primo anno del nuovo triennio (2023-2025) in cui dovrebbe essere confermato l’aumento del 20% del Diritto Annuale. Tale incremento, approvato dalle Camere su proposta degli Organi di Unioncamere, attualmente in condivisione da parte della Regione e successivamente approvato dal Ministro, sarà 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 2023 (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.

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 rilevare i fabbisogni in termini di servizi di affiancamento, come di consueto, verranno effettuate mappature di settore e profilazioni di realtà imprenditoriali locali nell'ambito di progetti di incoming per la realizzazione di BtoB.

Sulla scia di quanto realizzato negli ultimi anni si prevede la realizzazione di interventi modulari di orientamento, informazione, alta formazione e assistenza che aiutino le imprese 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.

Paviaviluppo inoltre supporterà le aziende con interventi formativi di preparazione e follow up per incontri BtoB con buyer esteri con l'obiettivo di aiutare la singola impresa a ottimizzare il proprio portafoglio mercati.

Nel corso del 2023 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. Saranno pianificati educational tour sul territorio provinciale dedicati a buyer del settore turismo.

Inoltre sarà organizzata la sesta edizione di **Autunno Pavese Business**, l'azione di supporto dedicata alle imprese del settore agroalimentare, riproponendo la realizzazione di incontri BtoB, da svolgersi in presenza, con buyer esteri.

Si riproporrà, dal 2 al 5 aprile la partecipazione collettiva alla manifestazione internazionale 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 o eventi di settore.

Paviasviluppo gestirà l'organizzazione della partecipazione delle imprese della provincia di Pavia all'edizione 2023 della Borsa Internazionale del Turismo Culturale e di Mirabilia Food&Drink, prevista a Padova. 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 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).

Per la Camera di Pavia e per le consorelle di Cremona e Mantova, l'Azienda porterà avanti le attività del progetto "Internazionalizzazione" a valere sul Fondo di Perequazione 2020-2021 realizzando iniziative che coinvolgeranno le imprese dei tre territori.

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.

Supportare le imprese 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...) anche attraverso il progetto Eccellenze in Digitale.

Il sostegno all'innovazione passa anche attraverso il networking, con momenti ed azioni di condivisione e aggregazione per affiancare le imprese a sviluppare e migliorare le loro strategie di business.

A partire dal 2023, in linea con quanto previsto dal **progetto "La doppia transizione: digitale ed ecologica"**, da realizzare con risorse derivanti dall'aumento del 20% del diritto annuo, l'Azienda Speciale supporterà l'ente camerale nella messa in campo di interventi volti ad accompagnare le imprese verso la trasformazione digitale, ecologica e sostenibile, promuovendo un'economia green ed inclusiva, in linea con gli interventi previsti da PNRR.

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 2023 attraverso una puntuale attività di rilevazione fabbisogni e progettazione. Sarà come sempre agevolata la 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.

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 2023 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 sviluppare le attività del progetto "Formazione-Lavoro" da finanziare con l'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 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 e sul Progetto Excelsior, oltre a incontri sulla auto-imprenditorialità e simulazione di colloqui di lavoro con Meethejob. Infine, sempre nell'ambito dei progetti di Sistema, 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.

Inoltre tra le attività 2023 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 2023 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.

Per il 2023 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. Nel 2022 si è conclusa l’azione 1 che ha visto, dopo una ricerca teorica ed i focus group con gli stakeholders, l’elaborazione dei contenuti e storyboard per i prodotti video. L’annualità successiva si concentrerà sulla produzione delle video lezioni, dell’ “educational TV programme” e delle linee guida per i check up in azienda.

Promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive, il turismo, il patrimonio culturale 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 2023.

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.

Nel 2023, visto il successo riscontrato, verrà realizzato **Autunno Pavese Tour**, nato nel 2020 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 enoagroalimentari 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”.

In accordo con l’Associazione nazionale “Vinarius” delle Enotecche Italiane, che dal 1981 raccoglie circa un centinaio di imprese in tutta Italia con lo scopo di promuovere e valorizzare l’enoteca “*come luogo dove si esercita il commercio specializzato del vino di qualità e al tempo stesso di tutelare il ruolo dell’enotecario come professionista e divulgatore del vino e del mondo che ad esso sta intorno*” proseguirà la collaborazione già realizzata nel 2022 con un educational nell’Oltrepò pavese.

Questo ultimo scorcio di anno porterà alla definizione di un protocollo d’intesa con la Provincia, per la collaborazione istituzionale in materia di turismo, finalizzato alla realizzazione di un sistema di governance della strategia turistica dell’intero territorio pavese. Protocollo esteso a tutte le amministrazioni comunali. La creazione di una DMO (Destination Management Organization) territoriale potrebbe essere il naturale passaggio successivo. In questa organizzazione dovrebbe trovare spazio rilevante l’Azienda Speciale, quale soggetto attuatore di alcune delle iniziative economiche annualmente programmate dalla Governance dell’organismo, in linea con le azioni che l’Azienda già porta avanti da anni.

Altra iniziativa camerale che deve trovare completamento nel 2023 e che coinvolgerà nella successiva fase attuativa l’Azienda Speciale è il “Progetto Cupola Arnaboldi”. Questo, avviato nel corso del 2021, ha trovato nel 2022 alcuni imprevisti architettonici ed edilizi, tipici nelle

ristrutturazioni di immobili storici, che hanno procrastinato la conclusione. Una volta terminati i lavori, 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.

Rispetto alle filiere più strettamente manifatturiere, occorre continuare a valorizzare l'artigianato e quello artistico e tradizionale in particolare, attraverso, se d'interesse, una rielaborazione del format della manifestazione Sua Maestria – Salone dell'Artigianato Artistico e di Eccellenza oppure attraverso altra modalità, definita con le Associazioni di Categoria artigiane.

Nel 2023 Paviaviluppo 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 2023. Paviaviluppo 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 Paviaviluppo 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

L'Azienda è chiamata 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, anche con assunzione di personale, necessari ma non realizzati negli scorsi anni, potranno essere affrontati solo a seguito dell'accorpamento della Camera, in base al disposto dell'art. 4 comma 2 del D.Lgs n. 219/2016, con l'obiettivo di rendere la struttura più rispondente in modo efficace ed efficiente 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 ha assegnato 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) ed 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.

Nel 2023 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.

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 2023 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 2023 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 intende realizzare, in coerenza con la missione affidata e con le strategie della Camera di Commercio, tenendo conto anche dei ricavi commerciali e dei finanziamenti previsti da altri soggetti.

Per l'esercizio 2023, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 370.000 (- 43% rispetto al preventivo 2022), che risultano essere il 22,5% sul totale dei ricavi di gestione per l'esercizio 2023, contro il 38% del preventivo 2021.

La differenza fra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 1.280.000, è coperta dal contributo in conto esercizio della Camera di Commercio, in aumento dell'42,3% rispetto al solo contributo in conto esercizio previsto per l'esercizio 2022. L'aumento è giustificato dalle maggiori attività promozionali richieste all'Azienda Speciale di realizzazione.

Il grado di “autofinanziamento” dell'Azienda è previsto pari al 513%, tale indice è determinato dal rapporto tra i ricavi propri dati da proventi da servizi e i costi di struttura attribuibili alla sola struttura interna (per una percentuale definita in base al costo del personale per singole attività che risulta pari al 14%); l'azienda mantiene 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 e dalla Circ. MISE 3612/2007.

RICAVI

I ricavi ordinari sono stimati in complessivi € 1.650.000 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per € 1.280.000, da:

Proventi da servizi pari a € 355.000 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. Questo valore è stato prudentemente ridotto rispetto al preventivo 2022, in relazione all'andamento registrato nel corso dell'anno. Molte attività od iniziative, rientrando nella progettazione dell'incremento del 20% del D.A., non possono essere oggetto per legge di richieste controprestazione da parte dell'utenza.

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 per il progetto Excelsior.

COSTI

I costi totali, pari a € 1.650.000 risultano in lieve diminuzione rispetto al preventivo 2022(-2,4%)

I **costi di struttura** (€ 515.000) in aumento dell'8% rispetto all'assestamento 2022, sono così suddivisi:

- **Organi istituzionali:** ammontano a € 17.000 (invariato). Attengono le spese per il Collegio dei Revisori, in considerazione del vincolo di gratuità della prestazione del Commissario straordinario;
- **Personale:** pari a € 423.000 (La struttura è composta da 9 unità a tempo indeterminato di cui 4 unità a part-time e n. 5 unità a tempo pieno) (€ + 36.200). Tale incremento trova giustificazione nella prudente previsione di rinnovo contrattuale (scaduto nel 2019) oltre che ad un verosimile incremento delle ore straordinarie legate alle maggiori attività promozionali previste e nel riconoscimento di alcuni istituti economici al personale in base al CCNL del Commercio e dei Servizi, in relazione alle maggiori competenze che l'azienda ha acquisito, a seguito della ripartizione tra la Camera e l'Azienda stessa.
- **Funzionamento:** previste spese per € 69.000 (€ +1.700: tale incremento è dovuto essenzialmente alla prevista revisione dei contratti per noleggi e automazione servizi);
- **Ammortamenti e accantonamenti:** € 6.000 (€ - 500);

Le previsioni dei **Costi Istituzionali** ossia le **spese per progetti e iniziative** ammontano a complessivamente a € 1.135.000, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, così ripartiti sulle singole aree di attività:

- iniziative promozionali € 955.000;
- servizi di formazione e affiancamento alle imprese e agli aspiranti imprenditori € 180.000.

Il Direttore	Il Commissario
Enrico CIABATTI	Giovanni MERLINO