



**BILANCIO DI ESERCIZIO 2020**  
**Relazione illustrativa**

Paviasviluppo è l'**Organismo camerale** deputato a tradurre in operatività le prospettive strategiche camerali nell'ambito dei servizi precompetitivi a supporto delle imprese locali, alle iniziative di promozione del territorio e alle attività di affiancamento per aspiranti imprenditori e startup.

L'Azienda realizza i propri interventi su tutto il territorio provinciale facendo leva su una condizione di prossimità con il tessuto imprenditoriale locale e sviluppando servizi ad alto valore aggiunto ed elevata specializzazione la cui genesi si fonda sull'analisi di precise esigenze territoriali.

Potendo contare su un coordinamento agile e un forte spirito innovativo, in un **rapporto di immedesimazione organica e funzionale con l'ente camerale**, l'Azienda nel 2020 ha saputo tradurre in iniziative e servizi alle imprese gli input camerali, contenuti nella Relazione Previsionale Programmatica approvata dal Consiglio della Camera di Commercio, di **Sostenere la competitività del sistema imprenditoriale**, con particolare attenzione:

- al rafforzamento dei processi di internazionalizzazione;
- alla crescita delle competenze nel campo digitale e dell'innovazione;
- allo sviluppo del capitale umano e della cultura di impresa;
- alla promozione delle eccellenze territoriali e delle filiere produttive.

Le restrizioni dovute all'emergenza sanitaria hanno imposto la messa a punto di nuove modalità di erogazione dei servizi promozionali con l'utilizzo di strumenti digitali già in uso presso l'Azienda Speciale e una riorganizzazione delle risorse dedicate alle iniziative fieristiche annullate in corso d'anno.

Paviasviluppo ha realizzato un programma di interventi e **iniziative che rientrano nelle aree strategiche dell'ente camerale**, sulle quali l'Azienda lavora da sempre con grande impegno, concretizzando una costante sinergia con la struttura organizzativa camerale e sviluppando importanti collaborazioni che le consentono di conseguire economie di scala e di specializzazione e di mettere a fattor comune professionalità e competenze.

In particolare l'Azienda – in linea con le proprie finalità statutarie e con gli orientamenti espressi dal Consiglio camerale – ha realizzato:

- progetti di **affiancamento e coaching ai processi di internazionalizzazione** del sistema imprenditoriale pavese;
- **progetti** per la valorizzazione delle eccellenze produttive e delle tipicità del territorio;
- azioni positive di **animazione economica locale**, promozione del territorio, supporto al settore turistico e sviluppo sostenibile;
- rilevazione qualitativa dei fabbisogni di servizio e delle **potenzialità di crescita delle imprese locali** attraverso attenta profilazione delle realtà imprenditoriali che partecipano ai progetti dell'Azienda
- iniziative di **orientamento alle imprese** relativamente a servizi specialistici e accesso alle opportunità di crescita;
- progetti di **supporto all'innovazione organizzativa** di impresa con particolare attenzione alle reti di impresa e all'utilizzo delle nuove tecnologie digitali;
- programmi di formazione professionale, manageriale ed imprenditoriale;
- iniziative di orientamento a favore dello **sviluppo dell'imprenditorialità** e promozione di nuove imprese;
- azioni tese a favorire l'**incontro fra sistema delle imprese e mondo scolastico**.

**450 imprese locali, 400 aspiranti imprenditori e 600 studenti** hanno beneficiato nel 2019 di servizi qualificati, progettati a partire da un contatto diretto con gli imprenditori, le sollecitazioni delle associazioni imprenditoriali oltre a specifiche rilevazioni settoriali e un confronto sistematico con il mondo della formazione.

L'Azienda ha realizzato larga parte delle attività previste a budget. Il programma di attività ha subito una revisione in corso d'anno in considerazione dell'annullamento di eventi fieristici importanti come Vinitaly, SuaMaestria e Artigiano in Fiera.

Pur in un contesto oggettivamente complicato Paviaviluppo ha saputo temperare – anche in una logica di contenimento delle spese di funzionamento - la sua duplice vocazione istituzionale e imprenditoriale attraverso forme innovative di intervento flessibili, efficaci e in grado di agevolare, in un contesto di rigore economico-finanziario, l'ottimizzazione delle forme organizzative come mezzo per incrementare il tasso di ritorno alle imprese delle risorse gestite dalla Camera di Commercio.

Per quanto riguarda l'**organizzazione interna** nel corso del 2020 l'Azienda ha costantemente rimodulato e adattato la propria organizzazione interna per far fronte ad esigenze organizzative della Camera di Commercio legate soprattutto all'impegno in materia di progettazione europea, alla comunicazione e informazione sullo stato di emergenza, e alla redazione dei documenti camerali di programmazione.

Contestualmente l'Azienda ha implementato **politiche di formazione del personale** tese a garantire lo sviluppo professionale e motivazionale di tutte le risorse umane in organico anche in relazione alla riorganizzazione in smart working resa necessaria dall'emergenza sanitaria.

\*\*\*\*\*

Gli interventi della Camera attraverso l'Azienda Speciale si sono concentrati sulla promozione del sistema economico locale e delle sue filiere, sul supporto all'internazionalizzazione, all'aggregazione stabile tra imprese, allo sviluppo del capitale umano e all'innovazione come leve fondamentali per la competitività d'impresa sul mercato globale.

Paviaviluppo ha supportato in maniera determinante la Camera su questi versanti, anche attraverso alcune deleghe specifiche sull'annualità 2020 relativamente alla promozione turistica, alla digitalizzazione delle PMI locali, all'internazionalizzazione e all'Orientamento al Lavoro e alla Professioni.

Rispetto all'obiettivo di rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale pavese l'Azienda ancora una volta ha focalizzato l'attenzione su quelle imprese che possiedono le potenzialità per operare con l'estero, affiancandole con proposte di metodo per dare alle politiche aziendali un'impostazione strategica e non casuale all'approccio a nuovi mercati.

Causa emergenza Covid Paviaviluppo non ha potuto realizzare le consuete collettive pavesi all'interno di manifestazioni a valenza internazionale come Vinitaly e Artigiano in Fiera.

Paviaviluppo ha svolto un'azione determinante anche come motore di azioni di rilievo nazionale, regionale e locale per la valorizzazione delle filiere di eccellenza e per promuovere la conoscenza del territorio pavese anche in chiave turistica e di marketing territoriale.

Il programma promozionale è stato fortemente orientato a promuovere il patrimonio agroalimentare pavese attraverso materiale promozionale e percorsi guidati volti a coniugare le eccellenze del territorio con gli aspetti culturali, geografici e storici della nostra provincia.

Oltre ad un nuovo format itinerante del tradizionale appuntamento enogastronomico di **Autunno Pavese** l'Azienda ha gestito una intensa campagna di comunicazione social per la promozione del territorio attraverso i **videoclip Buono a Sapersi**.

Il programma promozionale, seppur ridimensionato e rimodulato, ha confermato la capacità e la competenza organizzativa della struttura di Paviaviluppo, che ha svolto per l'intero territorio provinciale un'indubbia funzione di attrattività e animazione socio-economica delle realtà distrettuali, fondamentale per sostenere settori come il turismo, il commercio, i servizi e le produzioni di eccellenza in chiave di marketing territoriale.

Il 2020 ha confermato anche il ruolo centrale che Paviaviluppo svolge nel contesto provinciale nell'ambito dei servizi di formazione continua e permanente. Dando corpo all'obiettivo di favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa, l'Azienda ha messo in campo iniziative di informazione, formazione e aggiornamento imprenditoriale, formazione superiore e servizi di orientamento e assistenza all'autoimprenditorialità. L'erogazione dei servizi in questo ambito è avvenuta attraverso strumenti web di formazione a distanza in modalità sincrona.

Le attività si sono articolate in un'offerta diversificata e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema fortemente intrecciato con quello dell'istruzione e del mondo del lavoro, valorizzando collaborazioni con le associazioni di categoria, gli istituti scolastici, i centri di innovazione e tutti gli enti appartenenti al sistema di istruzione e formazione della provincia, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

L'Azienda ha realizzato con piena soddisfazione e apprezzamento dell'utenza le ormai tradizionali attività collegate ai **percorsi formativi interaziendali** su tematiche manageriali, ai corsi abilitanti, alla **formazione/assistenza per l'avvio di nuove imprese**, agli interventi di orientamento nelle scuole.

Tra le novità spiccano un corso di alta formazione per il BtoB sui mercati esteri, diversi progetti di affiancamento per l'internazionalizzazione con l'organizzazione di BtoB in modalità virtuale, le azioni del progetto Futuræ Startup Migranti e il progetto europeo E-ICOM.

In generale nel 2020 l'Azienda ha quindi confermato il proprio impegno a sostegno dell'imprenditoria locale, sia attraverso eventi formativi e di aggiornamento permanente destinati ad imprese già avviate, sia attraverso le iniziative destinate alle imprese in fase di avvio. Ha così affermato ancora in modo incisivo la propria presenza nel contesto istituzionale locale, coagulando il più ampio consenso degli attori socio-economici del territorio attorno ad indirizzi formativi condivisi ma di chiaro impatto sui fabbisogni del sistema economico locale.

Su questo versante occorre ricordare che Paviaviluppo è iscritta all'Albo regionale dei soggetti accreditati per i servizi d'istruzione e formazione professionale. Nel corso del 2020 l'Azienda ha svolto infatti tutte le azioni necessarie per mantenere l'Accreditamento della propria sede operativa di Via Mentana. Come noto, tale accreditamento è requisito essenziale, al fine di poter partecipare ai bandi di finanziamento emanati dalla Regione per le attività di formazione e orientamento. L'Azienda infatti – in qualità di ente di formazione accreditato - ha mantenuto la **certificazione di qualità secondo la norma ISO**, confermando l'impegno di tutto il personale verso il raggiungimento di obiettivi imperniati sul miglioramento continuo, anche nel delicato passaggio al nuovo standard ISO 9001:2015 che ha consentito a Paviaviluppo di mettere a regime un'attività di analisi del contesto in cui l'organizzazione si colloca e un sistema di analisi dei rischi come approccio sistematico alla prevenzione.

I progetti gestiti da Paviaviluppo a favore del tessuto imprenditoriale locale hanno consentito all'Azienda di realizzare **specifiche profilazioni e rilevazioni di filiera** presso le imprese pavese con l'obiettivo di far emergere bisogni qualificati in tema di innovazione organizzativa, digitalizzazione e internazionalizzazione. Tale attività, oltre ad arricchire la funzione camerale di osservatorio sul sistema economico provinciale, permette a Paviaviluppo di erogare servizi precompetitivi in linea con le esigenze del tessuto imprenditoriale locale, contribuendo a favorire, indirizzare e incentivare la crescita di competitività delle imprese pavese attraverso le leve dell'innovazione gestionale, della digitalizzazione e dell'aggregazione.

In particolare sono stati sviluppati pacchetti di intervento one to one sotto forma di **audit e attività di affiancamento e formazione per l'innovazione e per la digitalizzazione (Punto Impresa Digitale) e check up per l'internazionalizzazione** oltre ai consolidati servizi di accompagnamento per le Reti di Impresa (**SpRI**) e di orientamento (**ImpresAttiva**).

Da sottolineare infine il ruolo determinante giocato dall'Azienda a supporto dell'ente camerale pavese nell'attività di **comunicazione** della Camera di Commercio (comunicati stampa e contatti con i media locali, CRM, social media management).

Di seguito, la descrizione sintetica delle principali iniziative realizzate nel 2020 dalle aree organizzative in cui si articola Paviaviluppo e dei risultati ottenuti.

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

Paviaviluppo ha proseguito anche nel 2020 nella propria attività di accompagnamento delle imprese verso nuovi mercati per l'export nell'ambito dell'obiettivo strategico camerale "Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale", progettando ed erogando servizi di informazione, formazione e affiancamento finalizzati ad aiutare l'impresa a sviluppare una presenza stabile e continuativa sui mercati internazionali.

È stato realizzato un **percorso di Alta Formazione dal titolo BUSINESS TO BUSINESS SUI MERCATI ESTERI** Un metodo per fare scelte strategiche.

Obiettivo era quello di fornire, ad un gruppo selezionato di 6 imprese, metodi e strumenti per affrontare i mercati internazionali e rafforzare la propria presenza all'estero.

Il percorso si è svolto in due momenti:

1) Incontri individuali di Export Performance Assessment durante i quali le aziende selezionate hanno avuto modo di:

- confrontare, per un dato prodotto e per ciascuno dei mercati esteri serviti dall'azienda, la dinamica in valore delle sue vendite e il suo posizionamento di prezzo rispetto ai diversi paesi concorrenti;
- verificare il trend di crescita dei mercati esteri serviti e dei paesi concorrenti di riferimento;
- analizzare i prezzi medi dei concorrenti e scoprire quali sono i mercati in grado di riconoscere un "premiumprice".

2) Una parte di aula virtuale in cui si è analizzata la potenzialità dei mercati esteri sia i diversi aspetti del marketing (presenza online, analisi della concorrenza, strumenti e piattaforme e comunicazione).

L'attività è stata svolta interamente online attraverso l'uso di piattaforme digitali e hanno partecipato al percorso anche i funzionari di Paviaviluppo che a vario titolo lavorano su tematiche internazionali.

La situazione di emergenza sanitaria ha reso impossibile organizzare incoming di buyer sul nostro territorio ma l'Azienda Speciale ha saputo trasformare con successo le iniziative previste in eventi virtuali che sono stati molto apprezzati dalle imprese partecipanti.

Il primo progetto realizzato è stato **"Il mercato svizzero: quali opportunità per i vini dell'Oltrepò Pavese?"**

L'Azienda Speciale ha organizzato a giugno un primo webinar informativo al quale hanno partecipato una ventina di imprese produttrici di vino dell'Oltrepò Pavese. Di queste, 13 si sono candidate a partecipare ai successivi incontri one to one con un esperto del settore che presso la sede camerale ha potuto testare personalmente i vini, valutare il materiale promozionale e quindi verificare la coerenza dei prodotti rispetto al mercato di riferimento, nonché offrire consigli utili per impostare la strategia commerciale verso il mercato svizzero.

Sono state successivamente selezionate, tra le imprese partecipanti agli incontri one to one, 8 imprese che hanno potuto avere accesso agli incontri d'affari con buyer provenienti dalla Svizzera italiana, tedesca e francese. Gli incontri, suddivisi su due giornate, si sono svolti in modalità virtuale a ottobre.

L'iniziativa è stata organizzata in collaborazione con la Camera di Commercio Italiana in Svizzera.

Sempre nel periodo estivo si è svolto il progetto **"il mercato del vino negli Stati Uniti e nel Texas: le opportunità per i vini dell'Oltrepò Pavese"**.

L'iniziativa si è articolata in un arco di tempo di circa un mese: in collaborazione con la Italy-America Chamber of Commerce of Texas si è tenuto a luglio un webinar per tutte le imprese del settore vitivinicolo interessate, con l'obiettivo di illustrare le peculiarità e le potenzialità del mercato statunitense del vino, con particolare attenzione per quello del Texas.

Le imprese che hanno partecipato al suddetto webinar, hanno avuto l'opportunità di candidarsi per incontrare in BtoB un importante player distributivo americano. Al webinar hanno partecipato circa 30 imprese. Sono state poi selezionate 6 imprese per gli incontri d'affari.

Paviasviluppo ha gestito anche nel 2020 l'organizzazione della terza edizione di **Autunno Pavese Business**, il momento dedicato agli incontri d'affari tra le imprese agroalimentari pavesi e gli operatori internazionali. Quest'anno i mercati di riferimento selezionati sono stati quelli di Francia, Olanda, Germania e Danimarca. L'impossibilità di organizzare l'iniziativa all'interno della classica fiera ha portato all'elaborazione di un vero e proprio progetto integrato di internazionalizzazione.

La selezione delle imprese pavesi è avvenuta attraverso un percorso composto da diversi step.

La prima fase del progetto è stata dedicata alla formazione tramite la realizzazione di **"focus paese"** virtuali sui mercati esteri interessati, ai quali hanno partecipato circa 30 imprese. A questa fase è seguita quella di **mentoring** dove le 25 imprese iscritte hanno potuto porre domande specifiche ad esperti del settore.

Le imprese che hanno partecipato a questa fase sono state candidate ad accedere agli **incontri btob**. Parallelamente si è svolto lo scouting dei buyer stranieri, sulla base dei profili e dell'offerta delle imprese. I buyer selezionati hanno poi scelto personalmente quali aziende incontrare ed è stato così creato un calendario degli appuntamenti. Paviasviluppo ha poi fornito le istruzioni alle imprese per spedire le proprie campionature.

Tra novembre e dicembre si sono tenuti gli incontri d'affari, svolti in modalità virtuale con il supporto del personale di Paviasviluppo e delle Camere di Commercio estere.

Alla fase dei BtoB hanno partecipato 16 buyer per 18 aziende pavesi selezionate per un totale di 52 incontri calendarizzati.

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

All'interno della funzione **"Punto Impresa Digitale" (PID)**, nell'ambito della specifica progettualità camerale finanziata con l'incremento del +20% del diritto annuo, l'Azienda ha realizzato eventi formativi e informativi rivolte alle imprese sui processi di digitalizzazione nel contesto sfidante di Impresa 4.0.

In questo anno caratterizzato da forti restrizioni sugli spostamenti l'attenzione è stata raccolta a tematiche d'interesse per le imprese per far fronte ai cambiamenti in atto nel lavoro quotidiano: lo Smart Working e l'E-commerce.

Ad aprile il primo webinar **"#IOLAVORODACASA**, mandare avanti l'attività aziendale attraverso gli strumenti di smart working" ha avuto 15 partecipanti. Tra giugno e luglio si sono tenuti i webinar del ciclo **IL CAMBIAMENTO IN AZIENDA** per affrontare il tema del cambiamento sotto il profilo digitale ed umano in sinergia con il progetto FORMAZIONE-LAVORO:

- *La relazione digitale con clienti e prospect.* (24 partecipanti)
- *La gestione dello smart-working e dei business meeting.* (14 partecipanti)

Al tema E-commerce sono stati dedicati due iniziative che si sono svolte a giugno:

**E-COMMERCE: VENDERE ON-LINE - LE 5 COSE DA SAPERE.** Un webinar di primo orientamento per valutare l'opportunità di vendere on-line e per fornire una panoramica degli strumenti per le PMI (45 partecipanti)

**E-COMMERCE: VENDERE ONLINE I TUOI PRODOTTI/SERVIZI ORA! Percorso di 3 incontri con 15 partecipanti interessati alla progettazione di un e-commerce all'interno della strategia di marketing dell'azienda.**

Gli eventi formativi sul tema del digitale si sono conclusi a novembre l'approfondimento Attraverso un dialogo costante con le imprese è emersa la necessità di approfondire il tema dei social e in particolare il canale professionale di LinkedIn:

## LINKEDIN E IL SOCIAL SELLING (16 novembre 22 partecipanti)

Le attività si sono svolte sempre in raccordo con gli altri uffici camerale indirizzando i bisogni in tema di innovazione/digitalizzazione delle imprese verso i Digital Promoter che le hanno supportate individuando le aree di sviluppo partendo dal proprio grado di maturità digitale (Selfie 4.0).

Il personale di Paviaviluppo ha proseguito nell'aggiornamento continuo attraverso specifici programmi formativi dedicati a tematiche digitali utili ad accompagnare le imprese e la struttura camerale nella sfida del cambiamento e dell'innovazione.

Tutte le attività formative sono state promosse attraverso l'utilizzo dei vari strumenti di comunicazione ed è stata svolta una campagna sui servizi che la Camera eroga attraverso il PID.

Sul versante **Reti di Impresa**, è proseguito l'impegno della Camera verso questo strumento, rivolto alle piccole e medie imprese, utile per fare business. Fare Rete significa rafforzare le relazioni sinergiche fra aziende del territorio e non attraverso uno scambio di conoscenze e competenze e una razionalizzazione dei costi, funzionali ad un più efficace approccio nei confronti dei mercati sia nazionali che internazionali. Paviaviluppo attraverso il Servizio SpRI (Servizio per le Reti di Impresa) ha orientato due aggregazioni: una in ambito piante officinali (7 imprese che hanno partecipato a due incontri di orientamento sul fare Rete) e l'altra settore impiantisti: 4 società che si sono rivolte a Paviaviluppo per intraprendere ed essere accompagnate nel percorso di aggregazione.

### Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa

L'Azienda ha proseguito le attività di servizio informativo e di orientamento rivolto a coloro che si apprestano ad avviare un'impresa. L'affluenza allo **sportello Punto Nuova Impresa** ha registrato un sensibile calo dovuto alla situazione di emergenza: 170 aspiranti imprenditori hanno avuto accesso al servizio di primo orientamento. La maggior parte delle richieste al servizio sono state quelle inerenti le agevolazioni disponibili per l'avvio di una nuova impresa e le forme giuridiche da adottare. A seguire le opportunità di orientamento e formazione, l'iter burocratico di avvio e le relative autorizzazioni. Sono state selezionate 11 idee imprenditoriali che hanno potuto beneficiare di un servizio gratuito di assistenza personalizzata per la redazione del business plan di 4 ore.

L'Azienda ha gestito come ogni anno un catalogo di **corsi/seminari di orientamento per aspiranti imprenditori**. Si sono svolte 4 edizioni del seminario gratuito di orientamento al mettersi in proprio "Progetta la tua impresa" (1 in presenza e 3 online) per un totale di 64 partecipanti e 16 ore di formazione. Inoltre sono stati organizzati 11 corsi di orientamento al mettersi in proprio su tematiche di interesse per gli aspiranti imprenditori e neo-imprenditori quali: il piano economico-finanziario; il piano di marketing; gli aspetti giuridici e fiscali, che hanno coinvolto 75 partecipanti per un totale di 64 ore di formazione.

Nell'ambito del **Progetto «Attiv-aree Oltrepò Bio-diverso»** - finanziato da Fondazione Cariplo e con Fondazione per lo Sviluppo Oltrepò capofila di 19 partner del territorio provinciale - Paviaviluppo ha realizzato un'azione di scouting e accompagnamento alle imprese e agli aspiranti imprenditori. Il Progetto si è concluso a giugno e in questa ultima fase l'Azienda ha realizzato 3 colloqui individuali di orientamento sull'idea di business, 2 assistenze personalizzate per la redazione del business plan per un totale di 8 ore erogate e un intervento one to one per lo sviluppo di un business già avviato per 2 ore.

Inoltre a febbraio 2020 sono iniziate 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. Sono state realizzate quindi:

- 4 presentazioni pubbliche del progetto (due online e due in presenza) per totale di 44 partecipanti;
- 2 seminari di orientamento al mettersi in proprio online per un totale di 22 partecipanti (di cui 13 migranti);
- 1 corso di formazione imprenditoriale con 10 partecipanti di 56 ore;
- 22 colloqui informativi;
- 6 assistenze personalizzate per 6 migranti per un totale di 23 ore.

Anche nel 2020 la Camera ha affidato a Paviaviluppo le attività previste dal programma triennale **«Formazione lavoro»** a valere sulle risorse rese disponibili dall'incremento del 20% del diritto camerale. Le attività sono state svolte nell'ambito del network territoriale formalizzato a ottobre 2018 con il Protocollo di Intesa firmato da 44 soggetti provinciali che si occupano della realizzazione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro in provincia di Pavia.

A dicembre in occasione dell'evento online "Camera Orienta", a cui hanno partecipato 56 studenti di 6 scuole superiori, sono stati premiati i migliori video-racconti nell'ambito dell'iniziativa di sistema "Storie di Alternanza". Per fornire strumenti utili alla predisposizione di video di qualità è stato organizzato durante l'anno un incontro formativo a cui hanno partecipato 15 studenti.

Sempre all'interno del Programma +20% Paviaviluppo ha realizzato anche attività formative per le imprese: sono stati organizzati 4 incontri per 34 aziende della provincia sul tema smart-working, cambiamento organizzativo e agevolazioni per l'inserimento lavorativo; tre aziende hanno beneficiato di uno specifico approfondimento personalizzato.

Con il progetto **"Orientamento domanda-offerta di lavoro"** - finanziato dal Fondo di Perequazione Unioncamere 2017 - nel 2020 sono stati progettati e sperimentati da Paviaviluppo con 7 istituti pavesi due percorsi di qualità in alternanza nei settori cultura e turismo (Percorso Cultura e turismo 4.0) e autoimprenditorialità (ColorCampus Pavia) che hanno coinvolto 67 studenti. Per gli Istituti, in particolare per i docenti e le aziende, con la collaborazione dell'Ufficio Scolastico Territoriale di Pavia è stato organizzato un incontro di 3 ore sul collocamento mirato studenti disabili, illustrando le agevolazioni previste che ha visto la presenza di 25 partecipanti.

Due incontri di orientamento al lavoro e all'autoimprenditorialità si sono tenuti uno in presenza a gennaio in Camera di Commercio e uno come webinar a dicembre 2020 per un totale 115 studenti di una scuola superiore pavese. I risultati del progetto sono stati poi presentati pubblicamente online a dicembre con l'evento conclusivo dei risultati del progetto "Camera Orienta" che ha visto la partecipazione di 202 persone tra studenti, docenti, aziende e genitori. L'evento è stato preceduto da 9 webinar di orientamento per 212 studenti di 5 istituti pavesi e da 40 simulazioni di colloqui di lavoro con 8 aziende.

Infine, con l'iniziativa di orientamento **"Job Day. Giornata dell'orientamento al lavoro e alle professioni"** 58 studenti di tre classi quinte di un liceo vigevanese hanno potuto vivere in diretta una giornata all'interno di 31 aziende/enti.

L'attività di Orientamento al Lavoro e alle Professioni è stata ulteriormente implementata: da giugno 2020 la Camera ha affidato all'Azienda Speciale la gestione della rilevazione Excelsior a livello locale con il coordinamento di Unioncamere Nazionale. Paviaviluppo ha curato la rilevazione presso 100 imprese della provincia, acquisendo in tal modo informazioni quantitative e qualitative utili per le azioni di Orientamento svolte a favore degli studenti degli Istituti Superiori del territorio.

Il servizio **ImpresAttiva** continua ad esser utilizzato ed apprezzato dalle imprese e identificato 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.

Con la necessità di affermare il ruolo della Camera come 'casa delle imprese' si rafforza anche l'urgenza di consentire l'accesso a tutti i servizi istituzionali di immediata utilità per l'impresa in un unico luogo presso il 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.

Tra le attività di ImpresAttiva a supporto dello sviluppo della cultura manageriale rientra sicuramente quella dedicata alla sensibilizzazione, formazione e assistenza rivolta agli imprenditori affinché acquisiscano gli strumenti per concorrere ai bandi locali, regionali e nazionali dedicati allo sviluppo della competitività di impresa.

Nel 2020 sono stati effettuati n. 26 interventi one-to-one online. I settori di appartenenza delle aziende che hanno usufruito direttamente del servizio vanno dalla somministrazione di bevande e cibi, al settore agricolo e artigiano al settore servizi (ICT, accoglienza, ricerca e sviluppo). Tre di queste sono startup innovative. Il team di Paviaviluppo ha elaborato soluzioni/suggerimenti/indicazioni che sono stati trasferiti in uno o più contatti con l'obiettivo di creare un rapporto continuativo con l'azienda e di affiancarla e orientarla su più fronti.

Per quanto riguarda le tipologie di richieste rivolte ad ImpresAttiva si evidenzia un forte interesse per bandi/finanziamenti/agevolazioni soprattutto dei diversi Dcpm Ristori.

Inoltre, nel 2020, un'altra attività del servizio ImpresAttiva è stata l'organizzazione di workshop informativi. Si è realizzato un seminario formativo a giugno sul Business Design e un incontro a ottobre sulle agevolazioni previste dai diversi Decreti in emergenza Covid che ha visto la partecipazione di una ventina tra aziende, futuri imprenditori e stakeholder.

L'Azienda certificata secondo lo standard ISO 9001 e accreditata presso Regione Lombardia, è da sempre impegnata sul versante della formazione aziendale e della formazione superiore come leva per rafforzare la competitività del sistema economico provinciale e valorizzare la sua posizione a livello nazionale e internazionale.

Subito dopo la dichiarazione dello stato di emergenza sanitaria, l'Azienda si è trovata a dover gestire le iniziative formative programmate individuando subito un'alternativa all'erogazione classica d'aula. Complessivamente Paviaviluppo ha realizzato 12 iniziative di aggiornamento per titolari e dipendenti di Piccole e Medie imprese che hanno coinvolto 100 partecipanti per un totale di 90 ore di formazione.

Il programma formativo 2020 - progettato sulla base della rilevazione dei fabbisogni anche in stretta collaborazione con le locali associazioni e per soddisfare specifiche esigenze di aziende della provincia - era come sempre finalizzato a sviluppare le competenze necessarie per perseguire obiettivi di competitività aziendale in una logica di crescita della cultura di impresa.

Le aree di interesse per il mondo imprenditoriale spaziavano dalla produzione e logistica ai sistemi di gestione, all'area amministrativa e contabile, marketing acquisti e vendite, fino all'organizzazione e management a quella internazionale.

Tra le iniziative formative che hanno riscosso maggiore successo troviamo i corsi dell'area organizzazione e management e dell'area internazionalizzazione.

È stato inoltre realizzato un percorso in materia di **anticorruzione e trasparenza** per tutto il personale camerale per un totale di 24 ore di formazione.

Sul versante dei **corsi abilitanti** era necessario trovare una soluzione immediata soprattutto per non interrompere la formazione avviata in aula - dei Corsi Mediatori Immobiliari e Agenti di Commercio - ripresa così in modalità live ma a distanza, non appena pubblicate le disposizioni di Regione Lombardia in merito. In totale 28 persone iscritte ai percorsi per ottenere l'abilitazione professionale.

Per quanto riguarda la formazione post-diploma, Paviaviluppo era partner del progetto IFTS **“Tipicità Enogastronomiche, Sostenibilità ed innovazione nelle filiere delle produzioni artigianali”**

Il corso ha dato continuità alle precedenti esperienze che hanno trovato una positiva rispondenza riguardo alle esigenze del mercato del lavoro di queste figure del settore agroalimentare ed enogastronomico. Come per le passate annualità, ha gestito alcuni moduli formativi, per un totale di 50 ore di orientamento all’autoimprenditorialità e di valorizzazione delle produzioni pavese e andando incontro alle esigenze del mercato è stato introdotto un nuovo modulo sulle tecnologie abilitanti. Il percorso ha coinvolto studenti che hanno arricchito sempre di più le loro competenze anche attraverso esperienze di tirocinio. Paviaviluppo ha partecipato ai lavori della Commissione d’esame che ha visto questi 16 giovani allievi distinguersi sia nella prova pratica di cucina che nella prova orale.

Attraverso il progetto **La Lombardia è dei Giovani - Progetto Dal Comune all’Europa finanziato da Regione Lombardia** con Capofila il Comune di Pavia, la Camera in collaborazione con Paviaviluppo, ha svolto interventi (webconference di 2 ore), finalizzati a stimolare la cultura d’impresa e della CSR negli studenti attraverso testimonianze che incrociavano i temi dell’imprenditorialità giovanile e femminile. 5 gli Istituti scolastici che hanno aderito all’iniziativa.

Anche per il 2020 sono proseguite le attività di **europrogettazione**. In particolare Paviaviluppo ha gestito le azioni del progetto **E-ICOM (E-Learning for international commerce digital marketing)** approvato nel 2019 sul programma Erasmus+ 2019 in partnership con altre due Camere di Commercio (Madrid e Atene) e tre partner tecnici (società di formazione /consulenza manageriale) dei tre paesi coinvolti: Italia, Spagna e Grecia. E-ICOM prevede la realizzazione di un MOOC (Corsi online aperti su larga scala) sul tema specifico del marketing internazionale e internazionalizzazione delle PMI

Il progetto ha preso avvio a fine gennaio con il kick-off meeting a Madrid. Dopo un iniziale stop delle attività causa emergenza sanitaria nel mese di aprile è iniziata la produzione dei contenuti per i video affidati all’ente (Marketing Internazionale e Turismo eno-gastronomico). L’Azienda ha lavorato in costante collaborazione con il partner tecnico italiano per l’elaborazione e le traduzioni delle sceneggiature, i materiali aggiuntivi fino alla registrazione dei video che terminerà a gennaio 2021.

I meeting internazionali previsti per giugno e ottobre, così come la mobilità per i docenti si sono tenuti in modalità a distanza. Nel 2021 il progetto terminerà con il montaggio dei video e dei materiali e gli eventi moltiplicatori nei tre Paesi.

**Promuovere le eccellenze territoriali, le filiere produttive e le opportunità di insediamento sul territorio.**

Nel 2020 la storica manifestazione fieristica **Autunno Pavese**, giunta alla sua sessantottesima edizione non è stata realizzata nel naturale contesto di Palazzo Esposizioni a causa dell’emergenza sanitaria. Paviaviluppo però ha rielaborato il format coinvolgendo in prima linea le imprese del comparto enoagroalimentare pavese. Il pubblico ha potuto così apprezzare il gusto del #tipicamentebuono nello spazio espositivo naturale delle aziende produttrici evitando gli assembramenti della classica fiera. Da questo nuovo format è scaturita la scelta di integrare il naming con il termine **“Tour”**.

I produttori coinvolti hanno progettato e realizzato autonomamente i singoli eventi presso le proprie strutture secondo gli standard qualitativi definiti da Paviaviluppo.

L’Azienda Speciale, in un contesto di confronto continuo con i soggetti associativi promotori, ha gestito il coordinamento, la comunicazione, la promozione e la raccolta delle prenotazioni.

Il periodo inizialmente definito per Autunno Pavese Tour è stato 8 ottobre – 29 novembre 2020. Con l'aggravarsi dell'emergenza sanitaria, la Camera di Commercio ha disposto la sospensione della promozione e prenotazione degli appuntamenti dell'iniziativa dal 5 novembre 2020 concludendo in anticipo.

Oltre 40 aziende aderenti hanno realizzato circa 80 tra degustazioni, visite in cantina e tra i vigneti, percorsi di gusto, laboratori per bambini e altre esperienze alla scoperta della cultura enogastronomica del territorio pavese.

Per la maggior parte gli eventi si sono svolti in Oltrepò Pavese, ma anche il Pavese e la Lomellina hanno fatto da scenario alle iniziative, durante le quali i visitatori hanno potuto scoprire o semplicemente conoscere meglio i prodotti tipici: primo su tutti il vino, ma anche il salame di Varzi, i prodotti a base di carne d'oca, gli ortaggi e la frutta di stagione.

Positivi i feedback delle imprese protagoniste del comparto eno-agroalimentare pavese, che hanno avuto la possibilità di ospitare il pubblico direttamente "a casa", valorizzando la propria ospitalità, storia e tradizione. Altrettanto confortanti i commenti dei visitatori, circa un migliaio nel mese di ottobre, che hanno goduto di "un'esperienza coinvolgente".

## Comunicazione

Le attività di comunicazione gestite dall'Azienda ricoprono un ruolo particolarmente importante nel creare un canale diretto con le imprese e gli stakeholder della Camera sia in termini di visibilità che di tempestività delle informazioni. In modo particolare durante questa annualità è risultato fondamentale il continuo aggiornamento delle disposizioni legate all'emergenza sanitaria.

Grazie ad un costante confronto e coordinamento con tutti gli uffici camerali è stata possibile una puntuale pianificazione delle azioni di comunicazione.

Continue anche le azioni volte al consolidamento delle relazioni con i media locali: l'attività dell'ufficio stampa ha riguardato la produzione di comunicati stampa, articoli sia sul piano istituzionale che promozionale e di progetto.

Paviasviluppo, confermando la linea già adottata negli anni precedenti, per il 2020 integra nelle attività di comunicazione strumenti tradizionali off-line con canali on-line definendo piani editoriali ad hoc per singole iniziative con linguaggi e stili di comunicazione adatti allo strumento.

I piani editoriali e le strategie digital attuate hanno portato al potenziamento del social media maggiormente utilizzato, **Facebook**. Tenendo conto della maggiore fertilità di questo rispetto alla audience e al tipo di contenuti che vi circolano, ha avuto un maggiore investimento rispetto a Twitter.

La pagina "Paviasviluppo CCIAA Pavia", luogo dell'engagement generalista, ha raggiunto una fanbase di 3915 al 31 dicembre 2020 (+ 692 da inizio anno).

Rimane pressoché identica la composizione e le caratteristiche dei seguaci: il 56% sono donne e di queste il 31% tra i 35 e i 50 anni. Stessa composizione per le persone che parlano della pagina (maggior parte di tag, condivisioni, commenti e like).

L'attività pianificata per la piattaforma ha previsto la pubblicazione di 3 post a settimana in media, la tempistica e la frequenza di pubblicazione varia sulla base dei singoli progetti/attività.

I contenuti riguardano:

- Attività/ iniziative/ servizi direttamente organizzate da Paviaviluppo e Camera di Commercio di Pavia e il sistema camerale
- Bandi/iniziativa/ informazioni/ aggiornamenti/ indagini di enti – istituzioni- fondazioni a livello locale, nazionale e internazionale creando post con contenuti ad hoc o condividendo elementi dalle pagine social/siti ufficiali
- Immagini relative ad attività in modalità "live" di Paviaviluppo e Camera
- Contenuti di soggetti privati di interesse per il target e verificati

Con l'obiettivo di aumentare le impression e innescare conversazioni che siano in grado di autoalimentarsi quanto a commenti e condivisioni, sono stati utilizzati contenuti sponsorizzati (post su cui aumentare la visibilità ai follower della pagina), inserzioni targettizzate sulle fasce principali di utenti, campagne in dark con risvolti positivi in termini di interazioni e notorietà e campagne lead per la raccolta di nuovi contatti.

Le principali iniziative per le quali è stato riservato un budget ad hoc per la sponsorizzazione: gli eventi del Punto Impresa Digitale, i servizi del progetto Futurae, corsi a catalogo per imprese e aspiranti imprenditori, le azioni delle iniziative dei progetti + 20%. Per queste funzioni sono state realizzate inoltre grafiche coordinate e materiali multimediali veicolati sui diversi canali.

Il profilo **Twitter** "Paviaviluppo" registra 674 followers a fine 2020 con una media di 70 visualizzazioni al giorno dei tweet. Gli utenti principali giornalisti, istituzioni, stampa locale, altri enti del sistema camerale. L'attività ha avuto un indirizzo più informativo che promozionale, prediligendo la pubblicazione "live", il retweet e la condivisione di dati.

Nel 2020 la storica manifestazione **Autunno Pavese** ha cambiato format, dando alle azioni di comunicazione e alla promozione un ruolo ancora più di rilievo per la buona riuscita dell'iniziativa.

È stata definita una strategia e un piano editoriale ad hoc che ha coinvolto strumenti off-line e soprattutto on-line: rivisitazione del concept, realizzazione di formati grafici, cartellonistica, comunicati stampa, campagne social e Google ADS indirizzate verso il sito web dedicato.

La pagina web [www.autunnopavesedoc.it](http://www.autunnopavesedoc.it) è stata aggiornata nei contenuti e nelle sezioni, mantenendo l'impostazione grafica già adottata gli anni passati.

L'investimento sui canali social per questa edizione è stato principalmente concentrato sul tasso di conversioni (click sulla pagina delle prenotazioni e prenotazione effettiva all'evento). Secondo obiettivo, quello legato alle interazioni, ha portato alla pagina Facebook "Autunno Pavese DOC" una fanbase di 11.200 con un incremento di 1097 unità rispetto a fine 2019, picchi di copertura dei singoli post fino a 59.000 (tra organica e a pagamento) e un incremento delle interazioni (commenti, like, condivisioni) in media di 240 a post.

Altra novità, introdotta al fine di contrastare gli effetti negativi dell'emergenza sanitaria sul settore turistico, è il progetto di comunicazione per la promozione del territorio pavese **Buono a Sapersi Pavia – Videoclip**.

L'iniziativa ha previsto la realizzazione e promozione tra maggio e settembre di 10 videoclip emozionali che raccontano il territorio provinciale, le sue bellezze naturali, storico artistiche ed enogastronomiche attraverso un canale social dedicato.

È stata creata la pagina Facebook Buono a sapersi Pavia, collegata alla web app [buonoasapersipavia.it](http://buonoasapersipavia.it) ed al sito [www.visitpavia.com](http://www.visitpavia.com), canali di informazione turistica attivi già da tempo.

I videoclip hanno registrato oltre 160 mila interazioni e hanno raggiunto più di 2 milioni di persone, pubblico prevalentemente lombardo ma anche proveniente dalle regioni limitrofe Piemonte e Emilia-Romagna.

Da settembre 2020 l'Azienda Speciale si occupa per conto della Camera della progettazione e realizzazione di campagne informative tramite piattaforma CRM per l'invio di **campagne marketing**.

Le campagne hanno frequenza settimanale e sono divise per argomenti (bandi, servizi, appuntamenti, novità), sono state inviate 12 campagne in 4 mesi.

### **Attività amministrativa interna**

Anche nel corso dell'esercizio 2020 l'Azienda ha provveduto con puntualità a tutti gli adempimenti amministrativo-contabili necessari al corretto svolgimento delle attività.

Il passaggio dall'attività in presenza alla modalità smart working, resasi necessaria a seguito dell'emergenza da COVID\_19, non ha comportato rallentamenti o disfunzioni nel far fronte agli impegni dell'ufficio. Anzi ciò ha permesso di razionalizzare alcuni processi, di ridurre ulteriormente i documenti cartacei e di rafforzare la collaborazione interna.

Attraverso un confronto sistematico con i responsabili delle singole aree progettuali e un attento controllo di gestione si è assicurato l'impiego efficace ed efficiente delle risorse economiche coerentemente agli obiettivi rivisti alla luce delle variazioni imposte dalla pandemia e si sono gestite le risorse finanziarie al fine di garantire il rispetto delle scadenze richieste, dalla realizzazione prima e dalla rendicontazione poi, dei vari progetti per poter ottenere il riconoscimento dei contributi concessi sia da organismi nazionali che da organismi del sistema camerale.

Sono state inoltre evase tutte le richieste di raccolta dati per questionari di rilevazione provenienti sia da Unioncamere per le rilevazioni dell'Osservatorio Aziende Speciali, che da Istat per la rilevazione di Informazioni, Dati e Documenti necessari alla Classificazione di Unità Economiche (RIDDCUE 2019).

Sono state anche aggiornate le comunicazioni all'Osservatorio Regionale Contratti Pubblici, in qualità di sezione distaccata dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) che raccoglie, analizza ed elabora i dati dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture.

Si sono gestite in modo puntuale le procedure necessarie a far fronte agli adempimenti fiscali grazie anche alla collaborazione dell'assistenza contabile fornita da Infocamere e dello studio che fornisce il servizio di assistenza fiscale e tributaria.

Per quanto riguarda gli adempimenti legati all'anticorruzione e alla trasparenza, si è provveduto ad aggiornare la sezione dedicata all'Azienda sul sito istituzionale della Camera di Commercio, oltre che aggiornare tutti i dipendenti sui temi dell'anticorruzione e della trasparenza.

Sono stati inoltre pubblicati ed inviati ad ANAC i dati relativi ai contratti stipulati nel corso dell'anno, in adempimento alla Legge 190/2012 art. 1, comma 32.

In merito alla normativa Privacy, si è provveduto alla nomina del DPO dell'Azienda ed alla rielaborazione dell'Organigramma Privacy. Sono state effettuate le nomine di Responsabile Esterno ai Fornitori che trattano dati di cui PAVIASVILUPPO è Titolare, relativi alla gestione del personale dipendente (presenze, elaborazione paghe, predisposizione pratiche previdenziali).

Pavia, 27 aprile 2021

Il Commissario Straordinario  
Giovanni Merlino