

All. "B"



BILANCIO DI PREVISIONE PER L'ESERCIZIO 2026

RELAZIONE ILLUSTRATIVA

PROGRAMMA ATTIVITÀ

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

L'Azienda Speciale progetta e realizza iniziative in ambito di sviluppo e promozione economica, funzionali al perseguimento delle finalità della Camera di Commercio di Cremona-Mantova-Pavia, con esclusione della parte riguardante la gestione dei contributi che rimane in capo all'Ente camerale.

In un rapporto di immedesimazione organica e funzionale con la Camera, Paviasviluppo rappresenta la struttura 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, dell'innovazione e della sostenibilità;
- 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;
- promuovere il turismo nel territorio e valorizzare il patrimonio culturale;

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

Condividendone le modalità operative, Paviasviluppo valorizza l'aspetto di prossimità con il tessuto imprenditoriale locale, sviluppando iniziative ad alto valore aggiunto ed elevata specializzazione, la cui genesi si fonda sull'analisi di precise esigenze territoriali, condivise con i vari stakeholders.

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 2026 le linee di indirizzo in base alle quali l'Azienda Speciale è chiamata ad operare per rispondere in modo tempestivo a tali fabbisogni, consentendo alla Camera di perseguire con maggiore efficacia ed efficienza i propri scopi istituzionali sul versante della promozione dell'economia locale e sull'aiuto allo sviluppo locale.

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

Quella di Paviasviluppo 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 2026 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. L'Ente ha infatti assegnato all'Azienda Speciale Paviaviluppo gran parte delle azioni promozionali dirette in materia di internazionalizzazione, innovazione, sviluppo capitale umano, cultura d'impresa, marketing territoriale, turismo, valorizzazione dei beni culturali e comunicazione. A Paviaviluppo sono inoltre assegnate le attività del Punto Impresa Digitale (sede di Pavia) e il relativo coordinamento dei Digital Promoter nella loro attività di affiancamento alle imprese per favorire la loro digitalizzazione.

Sul piano interno l'Azienda parteciperà quindi al raggiungimento degli obiettivi camerali di adeguare l'organizzazione al cambiamento in atto nell'intero sistema camerale e di riorientare le professionalità nell'ambito delle nuove funzioni assegnate, con una focalizzazione sui temi dell'internazionalizzazione, della digitalizzazione, del turismo e della valorizzazione del patrimonio culturale.

Il programma delle iniziative e delle progettualità per l'anno 2026 è stato predisposto come sempre in coerenza con la mission aziendale sancita dallo Statuto dell'Azienda e le linee d'indirizzo evidenziate nella Relazione Previsionale e Programmatica dell'ente camerale, anche nell'ambito delle linee progettuali a valere sull'incremento del 20% in fase di approvazione da parte del Ministro dello Sviluppo Economico, dopo l'approvazione da parte della nostra Regione.

Tale incremento, come da indicazioni del Consiglio camerale con la Relazione Previsionale e Programmatica 2026, per l'anno prossimo sarà destinato alla realizzazione di tre progettualità:

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

Le tematiche sopra riportate rappresentano pertanto le direttrici di intervento in campo economico per il 2026 (e per gli anni successivi) della Camera di Commercio e anche dell'Azienda Speciale Paviaviluppo, che vedrà concentrata la propria operatività sulle suddette materie.

1.1 Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale

Anche nel 2026 le azioni di orientamento e accompagnamento all'export affiancheranno le imprese per definire le proprie strategie di internazionalizzazione e sperimentare nuovi mercati. Le attività saranno rivolte sia alle imprese neomatricola che alle imprese più mature rispetto ai processi di internazionalizzazione, per consentire loro di acquisire un metodo di selezione e approccio ai mercati esteri attraverso specifici corsi di formazione, giornate Paese propedeutiche a incontri BtoB, analisi dei flussi doganali, affiancamento di esperti per le operazioni di export.

Sul versante delle iniziative di Sistema proseguiranno le azioni di supporto alle imprese attraverso Lombardia Point (webinar, servizi di assistenza specialistica, esperto risponde ecc...) e le progettualità del programma S.E.I. (Sostegno all'Export dell'Italia). Visto il positivo riscontro, anche nel 2026, si intende realizzare una collettiva a TuttoFood (Milano 11-14 maggio 2026): fiera BtoB per l'ecosistema agroalimentare. Le aziende partecipanti avranno l'occasione di incontrare buyer provenienti da tutti i Paesi del mondo.

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

Si riproporrà inoltre la partecipazione collettiva alla 57^a edizione di Vinitaly - Salone Internazionale dei vini e distillati - all'interno del Padiglione Lombardia - che si terrà presso la Fiera di Verona dal 12 al 15 aprile 2026.

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

Il Punto Impresa Digitale di Pavia, coordinato da Paviaviluppo, prosegue anche nel 2026 l'attività di affiancamento ai processi di innovazione e digitalizzazione delle imprese, come fattore abilitante della transizione sostenibile. Le azioni saranno tese a:

- accrescere la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia digitale e green: eventi, azioni informative e formative;
- migliorare il livello di sicurezza informatica delle imprese attraverso check up tecnologici e azioni di affiancamento in materia di cybersecurity;
- incrementare la sostenibilità nelle varie dimensioni: ambientale, sociale e di governance

Nel 2026 proseguiranno anche le attività legate al *Pavia Innovation District*, avviato nel 2022 con l'obiettivo di favorire la collaborazione tra startup innovative, spinoff universitari e PMI innovative del territorio pavese, promuovendo sinergie e nuove opportunità di crescita. In continuità con le iniziative già intraprese, saranno proposti e condivisi con le imprese interessate momenti di networking, attività di promozione e formazione, nonché occasioni di confronto e scambio di buone pratiche. Le iniziative si svolgeranno in collaborazione con l'Università di Pavia, le associazioni di categoria e fornitori di servizi qualificati nei settori delle tecnologie abilitanti 4.0 e dello sviluppo di startup innovative.

La Camera di Commercio, insieme al Comune di Pavia, all'Università, ad Assolombarda e alla società Principia S.p.A. (ex Arexpo S.p.A.), ha sottoscritto nel 2024 una lettera di intenti per la realizzazione di un *festival dell'innovazione*, concepito come piattaforma stabile di dialogo, comunicazione, approfondimento, confronto, formazione, divulgazione e intrattenimento sui temi dell'innovazione, con particolare attenzione all'impiego delle nuove tecnologie. Partendo dal presupposto che l'innovazione rappresenti il principale motore del progresso economico, il Festival sarà rivolto sia a un pubblico ampio e generalista, sia a operatori professionali e istituzioni attive nel settore. Il

programma, articolato in un palinsesto diffuso sul territorio cittadino, proporrà un'offerta integrata e variegata di 40 eventi — incontri, workshop, convegni, presentazioni, performance, esposizioni di prodotti e servizi, ma pensiamo anche di stand, aree collettive, B2B, spettacoli e mostre. L'iniziativa, denominata *Pavia Innovation Week*, si svolgerà dal 9 al 12 aprile p.v. in diverse sedi della città di Pavia. Paviaviluppo sarà l'attuatore dell'iniziativa.

Nella seconda parte dell'anno l'Azienda Speciale sarà impegnata nell'organizzazione dell'edizione 2027 per affermare *Pavia Innovation Week* come evento annuale di riferimento nel settore.

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

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

Sul versante della formazione aziendale sarà data priorità ad iniziative formative collegate o funzionali alle attività promozionali affinché l'impegno organizzativo sia speso su iniziative di sicuro interesse per il mondo delle imprese. In questo modo la Camera contribuisce fattivamente ad assicurare opportunità di sviluppo professionale al fine di accrescere la stabilità occupazionale dei lavoratori, adattabilità ai cambiamenti e sostenere la competitività delle Piccole e Medie Imprese.

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

Il 2026 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 le attività che verranno proposte e realizzate nel corso d'anno. Le iniziative si declineranno in un'offerta ampia e flessibile, attenta a cogliere e interpretare i cambiamenti di un sistema in movimento, che si intreccia con quello dell'istruzione e del mondo del lavoro, valorizzando tutte le collaborazioni in atto con la Provincia di Pavia, gli istituti scolastici, gli enti locali, l'Università di Pavia, le associazioni di categoria, anche nel quadro di iniziative promosse da Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo.

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

Proseguiranno le attività legate allo sviluppo di nuove competenze nell'ambito dei percorsi di orientamento (PCTO), gli incontri ad hoc organizzati dall'Azienda a favore degli studenti degli Istituti scolastici superiori della provincia e le attività dei percorsi scuola-impresa avviati dal sistema camerale negli ultimi due anni per la certificazione di parte terza delle competenze acquisite in contesti non formali nell'ambito degli indirizzi turismo, agraria, mecatronica e transizione digitale energetica. L'Azienda realizzerà inoltre iniziative specifiche e webinar con gli istituti scolastici pavesi per indirizzare e orientare le scelte formative e professionali degli studenti quali seminari Excelsior, incontri sulla auto-imprenditorialità e simulazione di colloqui di lavoro.

Rispetto allo startup d'impresa e l'orientamento all'autoimprenditorialità i servizi di Paviavilupp faranno perno su iniziative di supporto e tutoraggio al "Mettersi in proprio": valutazione dell'innovatività dell'idea imprenditoriale, trasferibilità dell'idea sul mercato, qualità e completezza del piano di marketing e di quello finanziario. All'attività informativa a sportello dedicata agli aspiranti imprenditori (Punto Nuova Impresa) e agli studenti saranno affiancati servizi di secondo livello, da finanziare anche attraverso iniziative del sistema camerale nazionale (Fondo di Perequazione), tra cui: seminari e corsi brevi di orientamento al mettersi in proprio rivolti ad aspiranti e nuovi imprenditori, interventi di assistenza personalizzata per la redazione del business plan per gli startupper che hanno già delineato con sufficiente chiarezza la propria idea di business e necessitano supporto per la redazione del piano di impresa, anche in relazione alla partecipazione a misure di finanziamento disponibili per lo start-up di impresa e un Campus/PCTO di 45 ore per gli studenti per lo sviluppo di un project-work legato al turismo, innovazione, sostenibilità e internazionalizzazione. Tali servizi saranno valorizzati anche nell'ambito di progettualità in essere con altri soggetti locali attivi nella promozione dell'autoimprenditorialità.

Proseguiranno le attività legate al progetto "NextGen Pavia: Idee, Start Up e Territorio in crescita" che mira a stimolare e supportare la creazione di nuove imprese nel territorio di Pavia, con particolare attenzione alle aree interne, attraverso un percorso strutturato che va dall'analisi del contesto locale all'accompagnamento personalizzato dei giovani imprenditori. Paviavilupp realizzerà i colloqui di orientamento coi giovani aspiranti imprenditori e il corso di formazione operatori dei comuni aderenti sugli strumenti per la creazione di impresa oltre a svolgere i servizi di assistenza personalizzata per la business plan e relativo tutoraggio e una guida alla creazione di impresa in collaborazione con gli altri partners di progetto.

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

Tra le attività 2026 a supporto dello sviluppo della cultura di impresa rientra sicuramente il servizio ImpresAttiva. Questo punto di ascolto e informazione risulta apprezzato dalle imprese, che lo riconoscono come punto di riferimento per conoscere e sfruttare le opportunità di finanziamento e i servizi di assistenza offerti sia dalla Camera che da altri Enti. La necessità di affermare il ruolo della Camera come "casa di tutte le imprese" rafforza infatti l'urgenza di consentire l'accesso a tutti i servizi istituzionali di immediata utilità per l'impresa in un unico luogo nel quale reperire in maniera

integrata le diverse competenze dei singoli uffici, così da favorire l'elaborazione di risposte "ad hoc" per il singolo utente, tenendo conto del profilo del richiedente e della specifica esigenza da lui espressa. Nell'ambito del servizio Impresattiva proseguiranno le attività di informazioni sui bandi e agevolazioni richieste dalle imprese attraverso il Portale Agevolazioni di Unioncamere-Innextra.

Continueranno le attività di rilevazione mensile previste nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior. Tramite questionari e interviste rivolte ad un campione di imprese pavesi saranno indagati anche nel 2026 i fabbisogni professionali e formativi al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro". Paviaviluppo curerà sempre la promozione dei dati provinciali, regionali e nazionali relativi al Progetto, sui canali social e negli incontri/webinar organizzati per le scuole secondarie superiori di primo e secondo grado, oltre agli IFTS/ ITS pavesi.

Il rafforzamento del ruolo della Camera come "casa di tutte le imprese" rende sempre più strategico offrire in un unico luogo l'accesso integrato ai servizi istituzionali di maggiore utilità, favorendo l'interazione tra le competenze dei diversi uffici e consentendo la formulazione di risposte personalizzate in base al profilo e alle esigenze specifiche di ciascun utente.

1.4 Favorire l'attrazione del territorio a fini turistici tramite la promozione del patrimonio culturale e artistico

Promuovere in chiave di attrattività del territorio le eccellenze produttive locali e il patrimonio culturale continua ad essere uno degli obiettivi strategici su cui l'Azienda lavorerà anche nel 2026.

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

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

In particolare si occuperà della realizzazione di un piano di comunicazione e promozione del brand territoriale **VisitPavia**, pensato per valorizzare l'identità turistica della provincia e rafforzarne la riconoscibilità a livello regionale, nazionale e internazionale. Il progetto nasce con l'obiettivo di promuovere il territorio pavese come destinazione turistica integrata, capace di coniugare cultura, natura, enogastronomia e sostenibilità, mettendo in rete le eccellenze locali e favorendo una narrazione unitaria e contemporanea del territorio.

L'attività si concentrerà sulla predisposizione di strumenti di comunicazione coerenti e riconoscibili, che contribuiranno a creare una percezione chiara e attrattiva di VisitPavia. Il piano prevede lo sviluppo di una strategia di comunicazione multicanale, che integrerà media tradizionali e digitali —

come stampa, social media, restyling del sito web, newsletter e campagne online — con l'obiettivo di raggiungere pubblici diversi e stimolare la conoscenza del territorio. Particolare attenzione sarà dedicata alla produzione di contenuti editoriali, fotografici e video di alta qualità, in grado di raccontare le bellezze del paesaggio, il patrimonio artistico, le esperienze enogastronomiche e le opportunità di turismo lento e sostenibile. La promozione sarà accompagnata da iniziative di lancio e da eventi diffusi sul territorio, realizzati in collaborazione con enti locali, associazioni di categoria e operatori del settore, per creare sinergie e rafforzare l'efficacia comunicativa del brand.

Un ruolo centrale sarà riservato alla comunicazione digitale: Paviaviluppo lavorerà per posizionare VisitPavia come punto di riferimento online per la scoperta del territorio, potenziando gli strumenti social e web già in essere. L'Azienda si occuperà infine della gestione delle relazioni con i media e delle attività di ufficio stampa, garantendo al brand la massima visibilità e contribuendo a consolidare l'immagine di Pavia come destinazione turistica.

Sulla scia delle iniziative già positivamente sperimentate l'Azienda verificherà l'interesse rispetto alla partecipazione a fiere internazionali in Italia come ad esempio la **BIT** - Borsa Internazionale del Turismo - che si terrà a Milano dal 10 al 12 febbraio e **TTG - Travel Experience** che si terrà a Rimini dal 14 al 16 ottobre 2026.

Inoltre, dopo la positiva partecipazione ad **Agritravel** non si perderà l'occasione per dare visibilità al territorio partecipando anche al nuovo format "**TERRAE – Oltre i Luoghi Comuni by Agritravel EXPO**", in programma dal 20 al 22 novembre 2026 presso il polo fieristico di Bergamo.

La manifestazione rappresenta un appuntamento importante per chi opera o è interessato al turismo lento ed esperienziale, riunendo operatori del settore turistico a livello locale, nazionale e internazionale.

In quest'ottica si inserisce anche il **progetto STAI - Servizi per un Turismo accessibile 2 edizione** - che vede tra i partner la Camera di Commercio, la Provincia di Pavia come Capofila e Paviaviluppo come soggetto attuatore con azioni di comunicazione e promozione mediante la partecipazione ad alcune dei principali eventi a livello nazionale ed europeo.

In attuazione della Convenzione sottoscritta tra il Comune di Pavia, Camera di Commercio di Cremona - Mantova - Pavia e RCS Sport in data 23/02/2024, Paviaviluppo parteciperà anche nel 2026 all'organizzazione della 116^a manifestazione ciclistica "**Milano-Sanremo**" con partenza da Pavia in data 21 marzo e attività pre-gara programmate per la giornata di venerdì 20 marzo. Questa gara sportiva è una delle cinque "Classiche Monumento" del calendario internazionale e inaugurerà la stagione del "grande ciclismo" con indici di gradimento elevati e con una valenza per il territorio in termini di attrattività turistica e di valorizzazione e promozione del territorio e delle sue risorse architettoniche e paesaggistiche, con ricadute positive per il tessuto socio-economico.

Come per le scorse due edizioni, nella serata precedente la partenza della gara, l'Azienda organizzerà, alla presenza delle Autorità locali, un incontro di benvenuto e saluto alle squadre presso un ristorante del centro città con una degustazione di prodotti tipici locali.

Vista la valenza del **Turismo sportivo**, quale tipologia di forte promozione turistica territoriale, Paviaviluppato parteciperà ad altre iniziative rilevanti che verranno realizzate nel territorio.

Paviaviluppato gestirà l'organizzazione della partecipazione delle imprese della provincia di Cremona - Mantova - Pavia all'edizione 2026 della **Borsa Internazionale del Turismo Culturale e di Mirabilia Food&Drink**. Il percorso progettuale avviato nel 2012 intende promuovere un'offerta turistica integrata dei siti UNESCO meno noti con l'offerta del patrimonio enogastronomico tipico.

Non mancheranno inoltre le occasioni di incontri d'affari per le imprese pavesi del settore turismo con buyer esteri da svolgersi sia online (progetto **InBuyer Tourism**) sia in presenza o attraverso la realizzazione di incoming specifici e/o educational tour.

Infine, tra le iniziative camerali di particolare rilievo figura il *Progetto Cupola Arnaboldi*, avviato nel 2021 e finalizzato al recupero e alla valorizzazione di uno spazio di proprietà della Camera di Commercio, situato nel cuore di Pavia, di fronte a uno dei plessi universitari più importanti della città.

A causa di imprevisti di natura architettonica ed edilizia, tipici degli interventi su edifici storici, i lavori hanno subito nel 2022 una sospensione che ha comportato il rinvio della piena operatività della struttura. Nel corso del 2025 non è stato possibile rendere lo spazio pienamente fruibile; il completamento dell'intervento è previsto agli inizi del 2026.

Una volta ultimati i lavori, l'Azienda Speciale assumerà un ruolo centrale nella promozione e nella valorizzazione dell'*Arnaboldi HUB*, in linea con la propria missione istituzionale. Le attività previste riguarderanno la promozione del turismo e delle produzioni agroalimentari di qualità del territorio pavese, nonché iniziative dedicate alla formazione, all'autoimprenditorialità e all'innovazione dei servizi rivolti a startup e PMI.

Nel 2026, Paviaviluppato curerà inoltre le attività di comunicazione e promozione della struttura — attraverso campagne social, stampa — e si occuperà della gestione del coworking e dell'organizzazione di conferenze e incontri pubblici sui temi del turismo e dello sviluppo locale, con l'obiettivo di trasformare la Cupola Arnaboldi in un autentico centro propulsore della città.

L'inizio del 2026 rappresenterà anche la conclusione di quella grande kermesse che è stata nel 2025 la Rievocazione del cinquecentenario della Battaglia di Pavia 1525-2025. Tra rievocazione storica (23/2/2025), mostra multimediale (dal 14/2/2025 e ancora in corso) mostra sul Rinascimento pavese e sugli Arazzi della battaglia (dal 19/2/2025), convegni, mostra letteraria e documentaria, corsa sportiva e molto altro, il successo dimostrato dalla partecipazione del pubblico, ha spinto gli Enti organizzatori a estendere la mostra sul Rinascimento e gli Arazzi al 24/2/2026, ricorrenza del 501° dell'evento.

1.5 Sostenere i distretti produttivi e valorizzare le produzioni tipiche

Il brand **Autunno Pavese** sarà riproposto anche nel 2026 nelle tre versioni: Tour, Fiera e Business.

Con il **Tour** si promuoveranno le imprese enoagroalimentari direttamente presso le loro sedi aziendali attraverso piccoli eventi per piccoli gruppi di visitatori.

La **Fiera** invece, sarà organizzata nella classica sede di Palazzo Esposizioni “A.Ricevuti”. Questa storica manifestazione fieristica, giungerà alla 72^a edizione e promuoverà le eccellenze tipiche dell’eno gastronomia pavese, cremonese e mantovana attraverso la partecipazione di espositori selezionati del territorio e un ricco calendario di laboratori, masterclass e cooking show con il coinvolgimento di noti personaggi del mondo enogastronomico.

Per il progetto AP Business, il 2026 vedrà la partecipazione di operatori italiani del settore della ristorazione che incontreranno in un walk around tasting i produttori locali per offrire un percorso di degustazione che li condurrà alla scoperta delle eccellenze enogastronomiche del territorio. Un’opportunità di business esclusiva dedicata ai produttori della provincia di Cremona - Mantova - Pavia.

Nel 2026 proseguirà l’attività di promozione del marchio Carnaroli da Carnaroli pavese, nato dal progetto “La Via del Carnaroli”, avviato nel 2016, finalizzato a valorizzare la conoscenza del riso Carnaroli attraverso un processo di certificazione della tracciabilità relativa al prodotto, quale espressione di eccellenza del territorio pavese. Saranno organizzati eventi ad hoc oppure iniziative all’interno di manifestazioni di settore, supportati da una specifica attività di comunicazione.

Assieme alla Provincia, alla Fondazione Monte di Lombardia, ad Assolombarda e soprattutto al Consorzio di Tutela del Vino dell’Oltrepò Pavese, Paviaviluppo contribuirà alla realizzazione del primo forum sul vino, proposto da Ambrosetti TEHA nell’autunno 2026. Una due giorni internazionale di discussione su questo prodotto di eccellenza dell’export del nostro paese e del territorio pavese, realizzato proprio nell’Oltrepò, che ricordiamo rappresenta la terza superficie vitata italiana e la prima in Lombardia, per rimettere al centro dell’attenzione questa area.

Migliorare l’efficienza della struttura e assicurare un adeguato livello di efficacia dei servizi

Il personale dell’Azienda è chiamato sempre di più a ideare, progettare, pianificare e realizzare servizi, interventi promozionali ed eventi che richiedono mansioni di ragguardevole complessità e livelli di responsabilità elevati sia nell’organizzazione diretta delle iniziative sia nella gestione amministrativa e contabile delle stesse.

I processi di adeguamento organizzativo interno saranno affrontati nel 2026 all’interno in primis della più ampia riorganizzazione delle tre Aziende Speciali che la nuova Camera di Commercio ha ereditato dalle tre precedenti ex Camere. Sicuramente si porrà la necessità 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 nuova Camera di Commercio infatti assegna all’Azienda Speciale Paviaviluppo gran parte dei progetti promozionali dell’ente in materia di internazionalizzazione, innovazione, sviluppo capitale

umano, cultura d'impresa, marketing territoriale, turismo, valorizzazione del patrimonio culturale e comunicazione. Alla stessa, sono inoltre assegnate le attività del Punto Impresa Digitale (PID) e il relativo coordinamento dei Digital Promoter nella loro attività di affiancamento alle imprese.

Verrà quindi valutata, previa razionalizzazione dei servizi e laddove la specifica normativa lo consentirà, l'opportunità di intervenire sull'attuale dotazione organica, nel senso di consentire alla nuova Azienda Speciale nata dall'accorpamento con le altre due di Cremona e Mantova, potenzialità professionali più elevate in relazione alla necessità di svolgere mansioni adeguate alle attività che la medesima dovrà realizzare – soprattutto in materia di internazionalizzazione e turismo.

Rispetto allo sviluppo delle competenze interne l'Azienda attribuisce alle politiche di formazione del personale importanza determinante per far crescere i livelli qualitativi dei servizi offerti e al tempo stesso garantire lo sviluppo professionale e motivazionale delle risorse umane impiegate.

In linea generale gli ambiti di interesse potranno essere rivolti a:

- potenziare le capacità di progettare ed erogare servizi alle imprese e al territorio;
- migliorare la qualità dei processi organizzativi interni e dei servizi erogati al fine di conseguire efficacemente gli obiettivi aziendali;
- cogliere i processi di cambiamento socio-economico in atto, al fine di orientare correttamente l'offerta di servizi attraverso un continuo adeguamento dei livelli di professionalità degli operatori;
- approfondire le conoscenze inerenti il sistema giuridico-normativo e le novità legislative che interessano gli aspetti amministrativi, contabili e gestionali dell'Azienda.

Le esigenze formative del personale interno potranno essere colmate attraverso:

- attività di autoformazione (studio di testi, aggiornamento in rete ecc.)
- incontri e riunioni con contenuti formativi
- formazione sul campo (affiancamento ad esperti interni o esterni)
- partecipazione a corsi, seminari ed altre iniziative formative esterne

Nel 2026 continuerà l'impegno dell'Azienda per la "Compliance". Proseguirà il percorso intrapreso rispetto alla normativa Privacy (Regolamento UE 2016/679 relativo alla protezione dei dati delle persone fisiche nonché alla libera circolazione di tali dati e D.Lgs 101/2018) in un'ottica di accountability ed alla normativa sull'Anticorruzione.

Per quanto riguarda il tema sicurezza sul lavoro nel corso del 2026 verranno svolti i corsi di aggiornamento annuale per il Preposto e Rappresentante dei lavoratori, mentre per i vari addetti verrà rispettato il calendario di aggiornamento indicato nel Documento di Valutazione dei rischi. Il Documento di Valutazione dei rischi sarà oggetto di revisione in vista del trasferimento della sede operativa presso i locali di Cupola Arnaboldi.

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

Tra gli obiettivi di Compliance risulta strategico il mantenimento anche per il 2026 di un Sistema di Gestione per la Qualità conforme allo standard ISO 9001:2015 attraverso l'impegno di tutto il personale verso il raggiungimento di obiettivi imperniati sul miglioramento continuo. L'Azienda è certificata dal luglio 2003.

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

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

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

Anche per il 2026 l'Azienda si occuperà della gestione delle attività di comunicazione proprie e di quella a supporto di tutti i progetti in carico. L'attività comprenderà la pianificazione di strategie di comunicazione integrate e lo sviluppo di piani pubblicitari mirati, calibrati sugli obiettivi specifici e sui diversi segmenti di pubblico di riferimento.

Saranno predisposti piani editoriali con contenuti grafici e multimediali di elevata qualità, a supporto delle iniziative. Particolare attenzione verrà dedicata al potenziamento degli strumenti digitali — sito web, canali social e piattaforma CRM — con l'obiettivo di garantire una comunicazione sempre più efficace, interattiva e immediata.

Paviaviluppo gestirà l'aggiornamento costante dei propri profili social (Facebook, LinkedIn, X, Instagram, YouTube) e dei contenuti informativi destinati a promuovere i servizi e le iniziative, oltre alla creazione di nuovi canali di dialogo con imprese e cittadini.

ANALISI ECONOMICO – FINANZIARIA

Il preventivo economico per l'anno 2026 è stato redatto secondo i criteri dettati dal regolamento concernente la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio approvato con D.P.R. n. 254 del 2 novembre 2005, con particolare riferimento alle disposizioni contenute nel titolo X – Aziende Speciali (artt. da 65 a 73), il quale prevede oltre alla tradizionale redazione di un documento per natura, un quadro di destinazione programmatica delle risorse, in

conformità allo schema regolamentare “Allegato G – Preventivo economico Aziende Speciali” e della circolare del Ministero dello Sviluppo Economico n. 3612 del 26 luglio 2007.

Nell’ambito del quadro di destinazione programmatica delle risorse, per l’Azienda Speciale, sono individuate 5 aree di seguito elencate, in linea con gli obiettivi strategici della Camera di Commercio:

- A. Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale
- B. Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell’innovazione
- C. Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa
- D. Favorire l'attrazione del territorio a fini turistici tramite la promozione del patrimonio culturale e artistico
- E. Sostenere i distretti produttivi e valorizzare le produzioni tipiche

Come previsto dall’allegato “G” Ministeriale, strutturato secondo una classificazione coerente con l’attuale assetto organizzativo, per ognuna delle tre aree vengono imputati i ricavi, una quota parte del Contributo della Camera di Commercio di Pavia per consentire il pareggio di costi e ricavi, i costi istituzionali attinenti alle attività svolte da ciascuna di esse e le spese di struttura pro quota (personale dedicato e le correlate spese di funzionamento necessarie per la gestione).

Il Contributo della Camera di Commercio in conto esercizio è stato determinato tenendo conto di quanto previsto all’interno della relazione previsionale e programmatica camerale e sulla base del preventivo dei progetti e delle iniziative che l’Azienda intende realizzare, in coerenza con la missione affidata e con le strategie della Camera di Commercio, tenendo conto anche dei finanziamenti previsti da altri soggetti.

Per l’esercizio 2026, sono stati ipotizzati ricavi ordinari (escluso il contributo camerale) per € 407.000 (- 32,8% rispetto al preventivo 2025 aggiornato), che risultano essere il 14,27% sul totale dei ricavi di gestione per l’esercizio 2026.

La differenza tra costi complessivi e ricavi propri, pari a € 2.446.000, è coperta dal contributo in conto esercizio della Camera di Commercio, in aumento del 23,8% rispetto al contributo in conto esercizio previsto dal preventivo aggiornato 2025.

Il grado di “autofinanziamento” dell’Azienda è previsto pari al 583%, (calcolato come rapporto tra i ricavi propri - € 407.000, escluso pertanto il contributo della Camera- e l’incidenza dell’11,81%, pari al costo del personale adibito alla gestione amministrativa sul totale del costo del personale, sui costi di struttura attribuibili però alla sola struttura interna - € 591.000 x 11,81% = € 69.797-) l’azienda persegue così “l’obiettivo di assicurare, mediante acquisizione di risorse *proprie, almeno la copertura dei costi strutturali*”, come previsto dall’art. 65 c. 2 del D.P.R. 254/2005 ex circolare 3612 del 26 luglio 2007.

RICAVI

I ricavi ordinari sono stimati in complessivi € 2.853.000,00 e sono costituiti, oltre che dal contributo di funzionamento della Camera di Commercio per € 2.446.000, da:

- *Proventi da servizi* pari a € 390.000 riferiti ai ricavi derivanti dalle quote di iscrizione di corsi a catalogo, corsi abilitanti, progetti su commessa e dalle quote di partecipazione alle iniziative promozionali in programma.
- *Contributi regionali o da altri Enti pubblici* pari a € 17.000 che corrispondono al contributo regionale per progetti Nextgen, Patti Territoriali e Ricomincio da me.

COSTI

I costi totali, pari a € 2.853.000 risultano in aumento rispetto al preventivo aggiornato 2025 (+10,5%). I costi di struttura pari € 591.000, sono così suddivisi:

- *Organi istituzionali:* ammontano a € 17.000
- *Personale:* pari a € 493.000 (La struttura è composta da 9 unità a tempo indeterminato di cui 4 unità a part-time e n. 5 unità a tempo pieno).
- *Funzionamento:* previste spese per € 74.000
- *Ammortamenti e accantonamenti:* € 7.000

Le previsioni dei Costi Istituzionali ossia le spese per progetti e iniziative ammontano a complessivamente a € 2.262.000, si tratta dei costi diretti per la realizzazione delle attività programmate, così ripartiti sulle singole aree di attività:

- *Rafforzare il processo di internazionalizzazione del sistema imprenditoriale*
€ 415.000,00;
- *Far crescere la competenza delle imprese nel campo digitale e dell'innovazione*
€ 565.000,00;
- *Favorire lo sviluppo del capitale umano e la cultura di impresa* € 117.000,00;
- *Favorire l'attrazione del territorio a fini turistici tramite la promozione del patrimonio culturale e artistico* € 635.000,00;
- *Sostenere i distretti produttivi e valorizzare le produzioni tipiche* € 530.000,00.

Il Direttore	Il Presidente
Dr. Enrico CIABATTI	Dr. Gian Domenico Auricchio