



ASSOLOMBARDA

PAVIA FUTURA

Diario di viaggio nella cultura
d'impresa del territorio

“

IL SAPERE CHE SI FA INDUSTRIA
È LA PIÙ BELLA STORIA D'IMPRESA
CHE SI PUÒ RACCONTARE.

PAVIA FUTURA

Diario di viaggio nella cultura
d'impresa del territorio



ASSOLOMBARDA

Presidente

Alessandro Spada

Presidente della sede di Pavia

Nicola de Cardenas

Direttore Generale

Alessandro Scarabelli

Direttore della sede di Pavia

e Vice Direttore Generale

Francesco Caracciolo

Direttore settore Comunicazione

e Relazioni Esterne

Alessandro Papini

Testi di

Luca Simonini, Armando Barone

Coordinamento editoriale | Echo

Angela Gorla, Francesca Monza,

Giulia Francioni

Progetto Grafico | Glifo

Marianne Kaufmann, Antonio Galesi

Illustrazioni

Silvia Stecher

Fotografie

Archivio Assolombarda,

Ludovico Lacognata, Mattia Colombi,

Blacklemon, Roberto Conte,

Serena Campanini, Elisabetta Baracchi

© Assolombarda 2024

Glifo Associati Editore

ISBN 9788890923753

Ricerca iconografica

Umberto Piscopo

PAVIA FUTURA

Diario di viaggio nella cultura
d'impresa del territorio

Con interventi di Alessandro Spada, Nicola de Cardenas
Postfazione di Antonio Calabrò

INDICE

Introduzione			
di Alessandro Spada	7		
Premessa			
di Nicola de Cardenas	9		
Guida alla navigazione	11		
Capitolo 1. Le radici	12		
Una visione d'insieme	15		
Un piano strategico per il territorio	15		
Una capitale diffusa	16		
Capitolo 2. La collaborazione	20		
<i>Nebbia e visione periferica</i>	22		
Ricette per un rilancio	23		
Alleanze strategiche	24		
<i>Come ti rigenero Pittsburgh</i>	25		
Capitolo 3. Le sfide	30		
La sfida dell'innovazione	33		
La sfida delle infrastrutture	33		
La sfida delle competenze	34		
La sfida dell'economia circolare	34		
La sfida della sicurezza	35		
Capitolo 4. In viaggio verso i territori della cultura d'impresa	36		
4.1 La Terra dei Talenti	39		
Il Giardino del Merito	39		
Next Gen City	43		
Le Vette della Formazione	46		
<i>Territorio rugoso e talenti multiformi</i>	46		
Il Villaggio Intelligente	47		
Il Ponte tra Accademia e Impresa	50		
<i>Un giunto cardanico tra accademia e impresa: Parco Gerolamo Cardano</i>	51		
4.2 L'Etica economica	55		
L'Agorà della Responsabilità d'impresa	55		
Le Porte della Rigenerazione urbana	59		
Il Fiume dell'Innovazione	61		
Via delle Transizioni	62		
Nuovi sentieri della Narrazione	63		
STEM	67		
4.3 Le Vocazioni	71		
Il Crocevia dei Saperi	71		
Il Massiccio della Meccatronica	72		
L'Agrifood Valley	72		
L'Altopiano dei Polimeri	75		
I Porti delle Energie	77		
La Piana di Silicio	78		
Le Torri della Salute	80		
Il Parco della Calzatura	82		
Borghi Smart	84		
Capitolo 5. Il futuro	90		
La Visione	93		
Per andare oltre	94		
Postfazione			
di Antonio Calabrò	97		
Appendice			
In volo su Pavia e l'impresa	98		
Pavia Supernova	100		
Gli eventi di Pavia Capitale della Cultura d'impresa	102		

INTRODUZIONE

Alessandro Spada,
Presidente di Assolombarda

Sono convinto che per Pavia e le sue imprese si stia aprendo una nuova era progettuale, strategica, di trasformazione. Ne sono convinto, quando guardo ai risultati ottenuti grazie al nostro lavoro con il Piano Strategico e con Pavia Capitale della Cultura d'Impresa: fra tutti la posa della prima pietra del Parco Cardano e la scelta di Pavia come sede nazionale della Fondazione Chips-IT.

La volontà di realizzare un parco tecnologico-scientifico in cui Università, centri di ricerca e imprese dialogano sinergicamente e attivamente per realizzare innovazione sostenibile rappresenta una forte azione di responsabilità e lungimiranza per rafforzare la crescita e il potenziale di questo territorio.

D'altra parte, con l'insediamento di Fondazione Chips-IT a Pavia, le imprese hanno mostrato la loro leadership a livello internazionale in quei segmenti produttivi in cui qualità, innovazione, flessibilità, costituiscono fattori competitivi a livello globale.

Siamo sempre stati convinti che Pavia avesse le capacità e le risorse per darsi un nuovo slancio, rafforzando le proprie competitività e attrattività, ma Pavia ha saputo andare oltre, anche rispetto alle nostre aspettative. È motivo di profondo orgoglio e, allo stesso tempo, di grande responsabilità.

Orgoglio perché rappresento imprese che hanno la capacità di innovare e di trasformare se stesse e il territorio sul quale insistono in un motore di sviluppo sostenibile, e in un'eccellenza nella transizione digitale.

Responsabilità perché dobbiamo onorare queste premesse per un territorio che merita veramente una accelerazione ulteriore su capitoli tuttora aperti, a partire dalle infrastrutture.

Le imprese raccolte in Assolombarda sono la punta di diamante della nostra economia, che mantiene il nostro Paese in una posizione di leadership lungo le catene europee e internazionali del valore: mettiamole sempre nelle condizioni di sprigionare tutta la loro enorme forza e di continuare a sorprenderci!

PREMESSA

Nicola de Cardenas,

Presidente della sede di Pavia di Assolombarda

Quello che avete tra le mani è un libro che parla di impresa. Della nostra impresa, di Assolombarda, della sua sede a Pavia, delle imprese che rappresenta. Ma parla anche del territorio, così intriso e denso di orgoglio produttivo, di specialità, di competenze, di sapere e di saper fare. Racconta anche di come sia possibile costruire nuove e forti alleanze progettuali su capitoli rilevanti, chiamando a raccolta le energie, la forza, la spinta all'innovazione che questo territorio, quando vuole, sa esprimere con decisione.

Il sapere che si fa industria è la più bella storia d'impresa che si può raccontare: così potremmo riassumere il nostro lavoro con il Piano Strategico per il rilancio di Pavia e di tutto il suo territorio, un impegno corale per costruire traiettorie di sviluppo, con i lavoratori e con le imprese, celebrando un anno da Capitale della Cultura d'Impresa.

In ultima analisi, i nostri sforzi sono andati in questa direzione: ridare fiducia a un territorio che, negli anni, l'aveva un po' smarrita, passando dall'esercitare un ruolo di capitale industriale di livello nazionale al ritrovarsi in una sorta di sonno sui temi cardine del suo sviluppo.

Per questo abbiamo scelto di interpretare il racconto delle nostre imprese in trasformazione, come un viaggio in un territorio costellato di vocazioni e città dei valori, di fabbriche dalle quali vediamo i campi coltivati con cura che le circondano, di magnifiche colline sostenibili. Stiamo in effetti assistendo a una potente trasformazione del territorio, che si trasfigura nelle sue direttrici di sviluppo, nelle sue filiere complesse, nelle sue catene del valore.

Queste pagine sono una celebrazione del nostro amore per questa terra, una lettura aggiornata delle sue prospettive e insieme un'iniezione di energia per un ulteriore passo in avanti. In uno sforzo che, come mostrano queste pagine, il territorio merita.

Ce ne siamo presi cura, ora aiutateci a custodirlo, per andare sempre più lontano.





GUIDA ALLA NAVIGAZIONE

Questo Diario di viaggio è stato immaginato per accompagnare il lettore in una esplorazione dei diversi temi e aspetti della cultura di impresa emersi durante l'anno di Pavia Capitale della Cultura d'impresa 2023.

I luoghi che esploreremo insieme sono immaginari, eppure rimandano a esperienze realmente condivise. Sono lo specchio in cui si riflettono le imprese, le associazioni e le istituzioni che hanno contribuito, ognuna secondo il proprio ruolo, a disegnare una Pavia Futura. Per questo abbiamo tracciato una mappa, che è insieme fisica e concettuale: consente di orientarsi meglio tra i luoghi immaginari e di comporre i diversi temi in un'unica visione.

Leggere queste pagine è intraprendere un viaggio collettivo, in cui ognuno di noi è immerso nel paesaggio produttivo della provincia di Pavia, che come nelle "quinte" delle illustrazioni di Silvia Stecher fa da scenografia ai protagonisti delle storie di innovazione che raccontiamo.

A ogni tappa del viaggio corrisponde un itinerario fotografico, che come in un album di istantanee ci permette di ripercorrere alcuni importanti momenti degli eventi di Pavia Capitale e di incontrarne i protagonisti.

Il primo capitolo racconta dell'ingresso di Pavia tra le imprese di Assolombarda, del Piano Strategico per il territorio pavese e della nomina di Pavia come Capitale della Cultura d'impresa. Il secondo racconta della collaborazione tra diversi attori nel perseguimento di un obiettivo comune. Il terzo capitolo esamina le sfide ancora aperte per il territorio. Il quarto capitolo costituisce il cuore di questo libro, con il viaggio verso i Territori della Cultura d'impresa. Il quinto si dedica al futuro, alle prospettive, alla visione.

Per valutare appieno la portata delle riflessioni emerse durante l'esperienza, infine, abbiamo raccolto alcuni dati rappresentativi e indicativi dell'impegno di Assolombarda nel raccogliere i contributi di tutti gli attori e nel realizzare tutte le iniziative legate a Pavia Capitale della Cultura d'impresa.

Non resta che iniziare insieme questo viaggio, tra Vette della Formazione e Giardini del Merito, sul Massiccio della Meccatronica oppure nella Piana del Silicio, in un viaggio in una terra ricchissima di storie d'impresa e di imprese, di innovazione e cultura. Con l'obiettivo di andare sempre oltre, traguardando, con lo sguardo, nuovi scorci e nuove prospettive. Aprite la mappa, dunque.

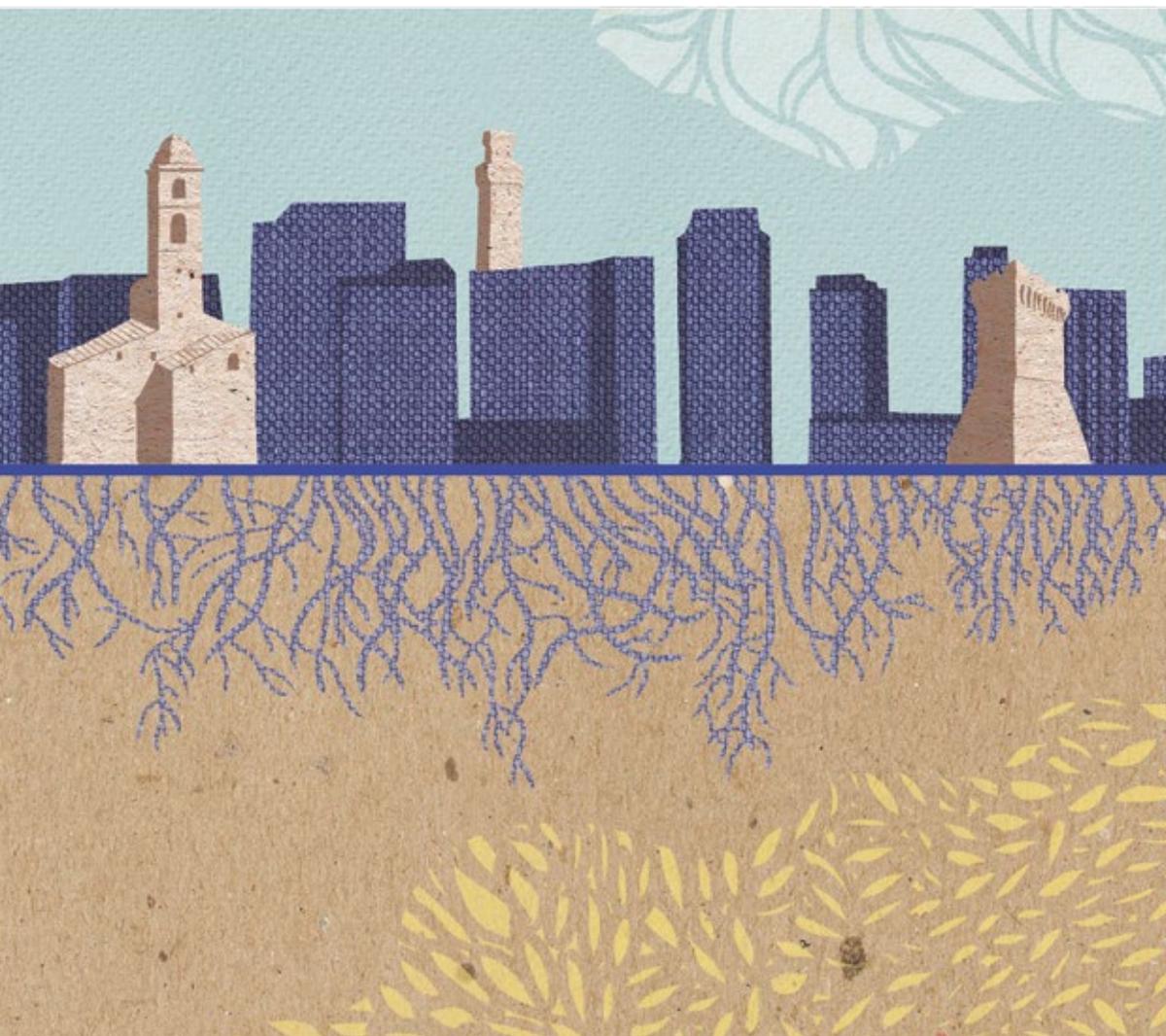
Coraggio, partiamo!

1. LE RADICI

Le radici del lavoro di Assolombarda su Pavia – o meglio – con Pavia e i suoi territori, nascono da una semplice considerazione: quando il futuro non appare più chiaro come lo avevamo immaginato, è il momento di costruirne uno nuovo: tracciare nuovi scenari, contribuire a rendere praticabili le vie per realizzarli,



chiamare a raccolta tutte le forze, far diventare – come dice Nicola de Cardenas, Presidente della sede di Pavia di Assolombarda – il potenziale “Pavia potrebbe – Pavia dovrebbe” un effettivo “Pavia fa – Pavia vuole”. Per questo Assolombarda ha chiamato le imprese, l’Università di Pavia, le istituzioni, le associazioni, a partecipare ai cantieri progettuali, che ha inaugurato nel 2020 – e ha rivisto nel 2024 – sulla attrattività, l’innovazione, il capitale umano, la sostenibilità, e a contribuire alla definizione di un Piano Strategico che ha visto impegnato il territorio in un progetto di sviluppo per il suo definitivo rilancio.



→ UNA VISIONE D'INSIEME

Le imprese della provincia di Pavia sono confluite in Assolombarda agli inizi del 2020, a seguito del processo di fusione di Confindustria Pavia con l'Associazione. Un ingresso nella famiglia confindustriale più rappresentativa d'Italia, oggi composta dalle imprese di **Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia**, che ha significato un radicale cambiamento di prospettiva nel modo di leggere il posizionamento del territorio e ha portato a un rafforzamento della competitività del sistema produttivo, in ragione di una maggiore capacità progettuale, di un maggiore "peso specifico" e di conseguenza un'aumentata "capacità contrattuale" a livello regionale e nazionale. Ha favorito un approccio più strategico alle politiche industriali, lette alla luce delle specificità dei diversi territori e settori produttivi. Ha certamente prodotto un efficientamento e una ottimizzazione delle risorse, garantendo una maggiore efficienza nell'erogazione dei servizi alle imprese. Soprattutto ha messo in campo una visione più ampia, per Pavia e per Milano, Monza e Brianza e Lodi. Se non leggiamo il nostro territorio come parte di un sistema più ampio, complesso e articolato, rischiamo di perdere una partita che, da soli, non saremmo neppure in grado di giocare. Infine, ha voluto dire mettere a fattore comune reti globali di circolazione di conoscenze avanzate, di aggregazione di produzioni culturali e idee innovative, di cura per il territorio e le persone, di prospettive di well being e di ripensamento del governo urbanistico del territorio.

→ UN PIANO STRATEGICO PER IL TERRITORIO

Il primo atto concreto di Assolombarda è stato il varo del **Piano Strategico per il territorio di Pavia**, una sorta di "innesco progettuale", una *call to action* rivolta agli attori pubblici e privati del territorio: "Noi imprese siamo pronte ad affrontare le difficoltà che rallentano e in taluni casi impediscono lo sviluppo del territorio in termini di competitività e attrattività – è la premessa su cui si fonda il Piano – Chi è pronto a lavorare con noi?". Le traiettorie di azione e le leve di sviluppo territoriale, inserite nel Piano, hanno da subito catalizzato i programmi e i progetti presenti sul territorio, aprendo a diversi cantieri di sviluppo e fungendo da collante per i diversi attori che hanno potuto confrontarsi su una piattaforma che desse, al territorio, visione e prospettiva. Il **Piano Strategico**, rivisto nei suoi obiettivi e nelle sue progettualità nel 2024, durante le Assise della Associazione, ha una struttura composta da cinque leve di sviluppo: **sostenibilità, innovazione, capitale umano, cultura d'impresa e infrastrutture**.

Quello della sostenibilità è da sempre un impegno a cui le imprese pavese hanno attribuito grande rilievo, declinandolo secondo i principi ESG: una **sostenibilità** che non è solo ambientale, ma è anche legata alla governance

Your Next Pavia –
aggiornamento
del Piano Strategico
per il rilancio del
territorio



e agli elementi sociali. Il territorio esprime aziende impegnate nell'economia circolare e nella salvaguardia dell'ambiente in diverse forme e non mancano piattaforme e occasioni di scambio di esperienze per rafforzare questo tratto distintivo del territorio. A questo si aggiungono i processi di rigenerazione, che rivestono un ruolo fondamentale nell'attivare competitività e accrescere l'attrattività di imprese e luoghi, con ampi progetti che insistono su aree abbandonate e che possono diventare acceleratori di cambiamento.

Il Piano si concentra anche sulle sfide globali legate all'Intelligenza Artificiale e alla robotica: una minaccia se si subiscono, eppure una formidabile opportunità se si affrontano con gli strumenti adatti. La sfida strategica che Assolombarda ha deciso di affrontare è fare di **Pavia una vera e propria "capitale dell'innovazione"**, supportando i progetti della Fondazione Chips-IT (vedi pag. 80) e del Parco Cardano (vedi pag. 51, *Un giunto cardanico tra accademia e impresa*) e nel contempo rafforzando l'articolato ecosistema dell'innovazione pavese.

La terza leva di sviluppo è il **capitale umano**. Il territorio di Pavia è un punto di incontro tra diverse discipline e talenti, grazie alla forte sinergia tra le imprese e le istituzioni accademiche - Università di Pavia, Istituto Universitario di Studi Superiori (IUSS Pavia) e Collegi di Merito. Pavia ha, così, tutte le carte in regola per affermarsi come "terra dei talenti". Inoltre, su impulso di Assolombarda, a partire dal 2021, si è insediata a Pavia la Fondazione ITS (Istituto Tecnico Superiore) Lombardia Meccatronica, impegnata - grazie al forte supporto delle imprese che hanno aderito al network - a formare tecnici e operatori specializzati. Si tratta dei profili necessari per sostenere la competitività dell'intero tessuto imprenditoriale.

Il Piano Strategico si confronta anche sulla **cultura d'impresa**, che rappresenta un territorio in trasformazione, composto e animato da nuove identità e antiche tradizioni che devono essere promosse e raccontate.

L'ultimo asse su cui agisce il Piano Strategico è quello delle **infrastrutture**, vero nodo cruciale per la creazione di un ecosistema efficiente, che permetta e supporti il movimento di mezzi, beni, persone, idee e visioni da e verso quell'Europa di cui "questo territorio - come dice Alessandro Spada, Presidente di Assolombarda - insieme a Milano, Monza e Brianza e Lodi, è il vero cuore".

UNA CAPITALE DIFFUSA

L'idea di Pavia Capitale della Cultura d'Impresa nasce sulla scia di un percorso avviato proprio con il Piano Strategico di Assolombarda. Il progetto di candidatura di Assolombarda, scelto da Confindustria, si chiama **Supernova**, come la celebre macchina da cucire Necchi, come il progetto di recupero e rinnovamento che sta interessando Pavia, e naturalmente come l'esplosione di una stella, che con forza dirompente, diventa

qualcosa di nuovo. Il 12 novembre 2022, a Venezia, nel corso del Forum della Piccola Industria, Pavia viene nominata da Confindustria, **Capitale della Cultura d'impresa per il 2023**. Quello di Capitale della Cultura d'impresa è un riconoscimento che, di anno in anno, Confindustria assegna a una città o a un territorio allargato che si distingue per la sua storia industriale, il suo sistema di valori e la sua propensione all'innovazione. "Con Pavia Supernova – recita la nomina di Confindustria – Assolombarda ha voluto offrire un proprio contributo originale alla riflessione sulla cultura d'impresa attraverso l'esperienza concreta del progetto di sviluppo di un territorio di piccola e media impresa che intende investire sulla conoscenza, sulla cultura e sul capitale sociale, per rinnovare quelle ragioni di competitività che sono state alla base dello sviluppo territoriale diffuso, caratteristica peculiare della storia italiana, il quale ancora oggi, in forme nuove, può essere uno straordinario fattore distintivo per il rilancio del nostro Paese".

Pavia, l'Oltrepò e Voghera, Vigevano e la Lomellina hanno ospitato, nel corso di un anno da Capitale della Cultura d'impresa, 106 eventi che hanno visto l'intervento di 570 relatori e coinvolto oltre 10mila partecipanti, tra cui moltissimi giovani.

"Cultura d'impresa, per Assolombarda, è la capacità che un tessuto industriale ha nell'operare come agente di cambiamento, crescita e trasformazione sui territori su cui insiste – spiega il Presidente Spada – Cultura d'impresa vuol dire che c'è il giusto riconoscimento del valore del lavoro e del merito, significa che un territorio riesce a esprimere una forte spinta all'innovazione che non tradisce le proprie radici, ma che anzi le rinsalda, significa attenzione e cura verso le competenze e la formazione dei giovani".

La nomina di Pavia a Capitale della Cultura d'impresa e gli eventi organizzati da Assolombarda hanno indubbiamente contribuito a rinsaldare le prospettive e la fiducia delle imprese, e a cementare una rinnovata alleanza territoriale.

"L'iniziativa – ha detto il Commissario Straordinario della **Camera di Commercio di Pavia, Giovanni Merlino** – riporta Pavia al centro dell'attenzione per farci riflettere sul modo di reagire proattivamente alle sfide che ci attendono, con intelligenza, passione e impegno. Caratteristiche che hanno sempre contraddistinto l'imprenditoria pavese".

L'anno trascorso come Capitale ha dimostrato che innovazione e tradizione possono essere declinazioni di una stessa visione, ha rivelato che "il territorio può essere modello a livello nazionale – come ha detto il **Ministro delle imprese e del Made in Italy Adolfo Urso** durante la visita al Distretto della Microelettronica¹ – per il suo spirito d'innovazione e la sua capacità di mettere a fattore comune esperienze diverse".

1. Convegno "Microelettronica, l'industria delle industrie" – Pavia, 21 aprile 2023.



Da sinistra a destra, dall'alto in basso: **Alessandro Spada** - *Presidente di Assolombarda*; **Carlo Bonomi** - *Presidente di Confindustria (dal maggio 2020 all'aprile 2024)*; **Nicola de Cardenas** - *Presidente della sede di Pavia di Assolombarda*; **Paolo Gerardini** - *Presidente Piccola Industria Assolombarda*; 12 novembre 2022, Venezia - nomina di Pavia a Capitale della Cultura d'Impresa 2023.



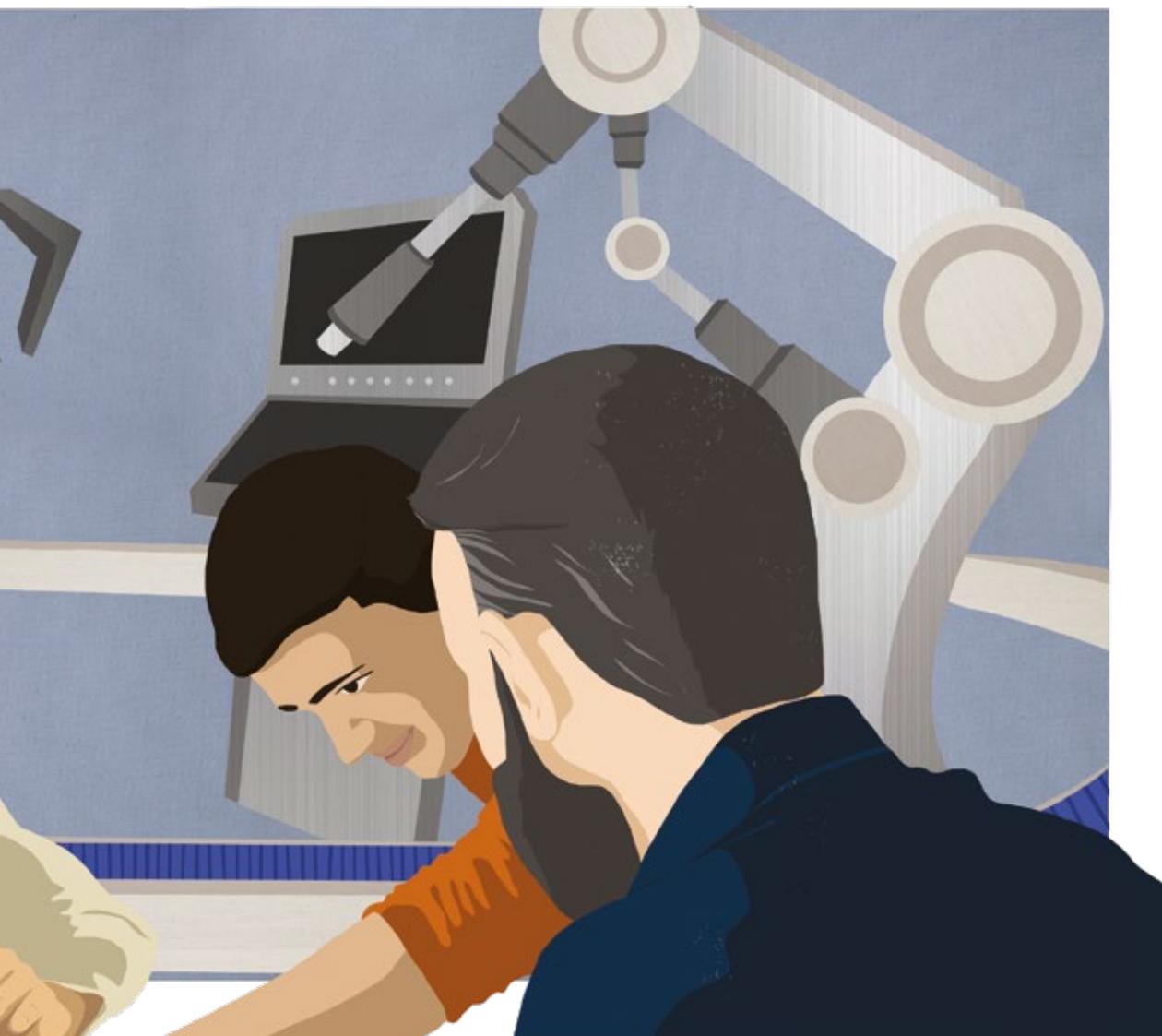
Da sinistra a destra, dall'alto in basso: **Paolo Gentiloni** - Commissario europeo per gli Affari economici e monetari; **Adolfo Urso** - Ministro delle Imprese e del Made in Italy; **Attilio Fontana** - Presidente Regione Lombardia; **Antonio Calabrò** - Presidente Fondazione Assolombarda; **Giovanni Baroni** - Vice Presidente di Confindustria e Presidente della Piccola Industria; **Maurizio Marchesini** - Vice Presidente di Confindustria con delega a Lavoro e Relazioni Industriali.



2. LA COLLABORAZIONE



Quando è la sopravvivenza stessa dell'idea di un territorio a essere messa a rischio da fattori esterni, l'insieme delle imprese, delle persone e delle competenze – un ecosistema articolato e complesso – diventa una forza organica e coesa, in cui il successo di uno rafforza gli altri, e dove l'interdipendenza e la condivisione sostituiscono la competizione isolata. Si chiama *sincretismo*, una parola antica che deriva dalla lingua greca, che indicava quella attitudine, tipica degli abitanti dell'Isola di Creta, a coalizzarsi nell'affrontare una minaccia, per poi tornare, passata la crisi, a vivere una vita propria. Vuol dire, in maniera orizzontale e senza considerazioni riguardo la dimensione aziendale o la filiera di riferimento, lavorare insieme per l'innovazione, il progresso, il benessere diffuso.





NEBBIA E VISIONE PERIFERICA

Quando la nebbia scende sulla Manica, è il continente a essere isolato. L'idea originale, apparsa grazie a un arguto titolista del *Times* londinese, era che se una fitta nebbia avesse coperto il Canale della Manica, a essere isolata non sarebbe stata l'Inghilterra, ma il resto del mondo. Se sostituiamo la Manica con i due fiumi di questo territorio, e l'Inghilterra con la provincia di Pavia, vediamo quanto sia facile adattare la realtà pavese, o meglio il suo vissuto, con quella del Regno Unito.

Al di là delle sue imprese storiche, che hanno saputo raggiungere continenti lontani, fa parte dell'*habitus* locale una sorta di diffuso pessimismo e diffidenza campanilistica verso l'esterno. L'immobilismo di cui ha sofferto il Pavese su alcuni grandi capitoli, dalle infrastrutture alla progressiva perdita di identità rispetto alla sua vocazione industriale, dal degrado delle aree dismesse alle difficoltà del settore pubblico, un tempo protagonista economico, ad adattarsi a trasformazioni sempre più rapide, è figlio di questa nebbia.

Tanto più che la forte presenza dell'Università di Pavia, con la sua lunga tradizione e il suo prestigio, insieme alla gloriosa storia industriale del territorio, hanno creato una sorta di "isola felice": un legame con il passato storico che può talvolta ingenerare una certa resistenza al cambiamento e all'innovazione.

Come si può risolvere? Diradando le nebbie, spostando lo sguardo un poco più in là, aprendosi alla collaborazione tra attori pubblici e privati, lavorando ad alleanze progettuali e a collaborazioni orizzontali. Alcuni dei grandi successi ottenuti in questi ultimi anni non si sarebbero potuti ottenere se non grazie a un lavoro comune, di squadra. ITS (Istituto Tecnico Superiore), Parco Cardano (vedi pag. 51, *Un giunto cardanico tra accademia e impresa*), Fondazione Chips-IT (vedi pag. 80) sono solo alcuni, e sono figli di un attento lavoro progettuale, della condivisione di una visione, della capacità di operare una sintesi delle varie istanze, arrivando a mettere a terra ciò che pareva impossibile. Impossibile fino a che era la nebbia a separare e delimitare gli sguardi.

→ RICETTE PER UN RILANCIO

Come si costruisce un progetto che serva da viatico per la ripartenza di un intero territorio?

Si inizia sicuramente dal lavoro di analisi e dalla pianificazione.

Il **Piano Strategico di Assolombarda** (vedi pag. 15, *Your Next Pavia*) nasce su impulso del sistema economico e imprenditoriale pavese e dalla collaborazione e relazione con tutti gli stakeholder del territorio. Ne è emersa una serie di **analisi**, sviluppate fin dal 2015, che definisce e mette in luce le leve della crescita e le potenzialità di sviluppo del territorio pavese, così come anche le sue criticità e le sue debolezze.

Analisi e progetti territoriali di Assolombarda per Pavia



Pavia ha una grande tradizione industriale. Negli anni Cinquanta era la provincia più industrializzata della Lombardia dopo Milano. Grandi imprese come Necchi, SNIA Viscosa, Magneti Marelli e le aziende del distretto di Vigevano della calzatura, ne hanno fatto uno dei territori protagonisti del miracolo economico italiano.

Dagli anni Sessanta del secolo scorso il territorio pavese ha attraversato un periodo di declino, come altre numerose aree con una forte componente industriale, legato principalmente alla trasformazione dell'industria, alla globalizzazione, alla concorrenza internazionale. È fuor di dubbio che, al di là dei dati economici e sociali, non certo confortanti, a preoccupare gli imprenditori sia soprattutto un clima diffuso di pessimismo sul futuro e sulle possibilità di una ripresa.

Per questo il Piano Strategico ha assolto la funzione di:

- » valorizzare i punti di forza e le eccellenze che il territorio continua a esprimere, a partire dalla presenza dell'Università e di alcune filiere industriali caratteristiche;
- » esprimere attraverso progetti concreti una nuova visione di Pavia come smart land, territorio dell'innovazione e della qualità ambientale, fortemente integrata nel sistema metropolitano milanese;
- » disegnare un programma di azioni e iniziative concrete organizzate attorno alle leve di attrattività del territorio;
- » intraprendere un percorso di confronto aperto a tutti gli attori istituzionali, sociali ed economici, per promuovere consapevolezza diffusa circa il potenziale e le opportunità di sviluppo che Pavia deve cogliere.

→ ALLEANZE STRATEGICHE

Il passo successivo? Costruire un simbolo attorno cui chiamare a raccolta le idee, le proposte, i progetti, le istanze.

Essere Capitale della Cultura d'impresa, per il territorio pavese, è stata l'occasione per manifestare quella voglia di riscatto e quel desiderio di compiere un salto in avanti che erano rimasti latenti per troppo a lungo. Continuare, in linea con il Piano Strategico, a sviluppare progettualità condivise tra pubblico e privato, raccogliere sfide, realizzare idee e stringere attorno ad Assolombarda tutte le forze positive del cambiamento, del rinnovamento e della cultura.

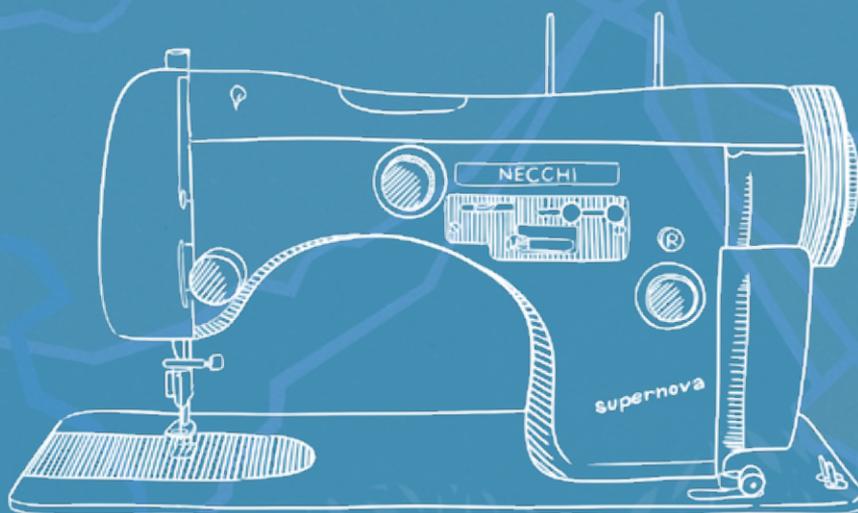
È lo spirito di collaborazione tra diverse realtà, imprese, Accademia, istituzioni, cittadini, ad aver favorito lo scambio di conoscenze, competenze e risorse, che continua ancora oggi a contribuire al successo del Piano Strategico di Assolombarda. È stato questo il fattore determinante per costruire un anno formidabile da Capitale della Cultura d'impresa, con le imprese, con i giovani, **con Intesa Sanpaolo, la Camera di Commercio di Pavia, la Fondazione Banca del Monte di Lombardia, l'Università di Pavia, i Collegi di merito, la Provincia di Pavia, i Comuni, in particolare quelli di Pavia, Vigevano e Voghera, le scuole e le istituzioni del territorio, con Museimpresa.**

COME TI RIGENERO PITTSBURGH

Il segnale conclamato del declino della città di Pittsburgh, in Pennsylvania, fu la decisione della J&L Steel, nell'agosto 1979, di ridurre il numero di altoforni impiegati nella filiera siderurgica. L'intera regione della Rust Belt, di cui Pittsburgh faceva parte, fu colpita duramente dalla concorrenza internazionale, dall'obsolescenza delle infrastrutture industriali e dalla crescente automazione. Il periodo culminante della crisi economica di Pittsburgh fu a cavallo tra il 1980 e il 1990, quando numerose fabbriche chiusero e migliaia di posti di lavoro furono persi, portando a una massiccia disoccupazione e al declino demografico della città.

Un'area che sorge tra due fiumi, Allegheny e Monongahela, che ha avuto grande importanza nella storia industriale del suo Paese, con industrie di prestigio, e che ha dovuto rivedere il proprio futuro: ci ricorda qualcosa?

Come Pittsburgh evitò il fallimento? La città ha puntato sulla creazione di un ecosistema dell'innovazione, investendo in università di prestigio, in primis la Carnegie Mellon University. Questo ha attirato talenti da tutto il mondo e favorito lo sviluppo di nuovi settori industriali. La città ha scelto di puntare sul trasferimento tecnologico e di diventare un polo di attrazione per le startup, grazie alla presenza di incubatori, acceleratori e fondi di venture capital. Ancora, la città ha avviato un ambizioso programma di rigenerazione urbana, riqualificando le aree industriali dismesse, creando nuovi spazi verdi e migliorando la qualità della vita dei cittadini. Pittsburgh ha fatto della sostenibilità ambientale una priorità, investendo in energie rinnovabili e promuovendo pratiche ecologiche.





Da sinistra a destra, dall'alto in basso: **Giovanni Merlino** – Commissario straordinario della Camera di Commercio; **Francesco Svelto** – Rettore Università degli Studi di Pavia; **Mario Cera**, Presidente Fondazione Banca del Monte di Lombardia; **Marco Franco Nava**, Direttore Regionale Lombardia Sud Intesa Sanpaolo; **Diego Andreis** – Vice Presidente Assolombarda con delega a Politiche del Lavoro, Sicurezza e Welfare; **Monica Poggio** – Vice Presidente Assolombarda con delega a Università, Ricerca e Capitale umano.



Da sinistra a destra, dall'alto in basso: **Alberto Dossi** – Vice Presidente vicario di Assolombarda e delegato alla Transizione ecologica; **Alvise Biffi** – Vice Presidente Assolombarda con delega a Organizzazione, Sviluppo e Marketing; **Giuseppe Notarnicola** (al centro) – Vice Presidente Assolombarda con delega a Centro Studi e Attrazione investimenti esteri; **Stefano Rebattoni** – Vice Presidente Assolombarda con delega a Transizione digitale e Innovazione tecnologica; **Federico Chiarini** Presidente Gruppo Giovani Imprenditori di Assolombarda.





Da sinistra a destra, dall'alto in basso: Cerimonia di inaugurazione di Pavia Capitale della Cultura d'Impresa 2023; Il panel dei relatori del convegno *Un'impresa sostenibile. ESG nel patrimonio genetico delle PMI*; Il panel dei relatori della *AI&Robotics Conference 2023*; Il panel del convegno *Prodotti colti - Innovazione, sicurezza e sostenibilità nell'Agrifood*; Gran Finale Pavia Capitale della Cultura d'Impresa 2023.



Da sinistra a destra, dall'alto in basso: **Daniele Cerliani** - *Presidente della zona Pavia della sede di Pavia di Assolombarda*; **Marco Salvadeo** - *Presidente della zona Oltrepò di Assolombarda*; **Maria Vittoria Brustia** - *Presidente della zona Vigevano e Lomellina*; **Alessandro Scarabelli** - *Direttore Generale Assolombarda*; **Francesco Caracciolo** - *Direttore della sede di Pavia di Assolombarda e Vice Direttore Generale*.



3. LE SFIDE



Una volta che abbiamo individuato la necessità di un rilancio del territorio, e gli obiettivi da raggiungere per assicurarlo, non resta che andare ad affrontare quelle che sono le sfide ancora aperte. Alcune sfide sono universali e riguardano principalmente la competenza delle forze lavorative e l'adozione di modelli di economia circolare, entrambe cruciali in un contesto di rapida evoluzione tecnologica e di trasformazione dei mercati. Altre, come il tema delle infrastrutture, sono un esempio lampante di come le peculiarità storiche e geografiche di un territorio possano influenzare il suo sviluppo.



→ LA SFIDA DELL'INNOVAZIONE

La prima sfida è di ordine strategico: fare di Pavia e della sua provincia una vera e propria "Capitale dell'Innovazione", lavorando secondo tre traiettorie.

La prima è l'opera di **consolidamento dell'ecosistema locale dell'innovazione**, come polo riconosciuto e riconoscibile, di rango nazionale e internazionale, che si può realizzare continuando a sostenere – come già fanno Assolombarda e le sue imprese – l'insediamento della Fondazione Chips-IT sul territorio e sviluppando sinergie e occasioni di collaborazione con le imprese e con le istituzioni accademiche coinvolte nel Distretto pavese della microelettronica.

Seconda traiettoria da seguire è il **sostegno alla realizzazione del Parco Gerolamo Cardano**, favorendo la localizzazione delle imprese interessate in questa futura area di innovazione e sviluppando progetti e partnership di ricerca e trasferimento tecnologico. La terza traiettoria di sviluppo è la **valorizzazione dell'immagine di Pavia come "Capitale dell'innovazione"** con la progettazione e il lancio di un "Festival internazionale dell'Innovazione di Pavia", che prevede la partecipazione, in qualità di promotori, dei principali attori dell'innovazione territoriale (Università di Pavia, Arexpo, Assolombarda, sistema camerale, Regione Lombardia) ma aperto a tutti gli attori dell'ecosistema.

→ LA SFIDA DELLE INFRASTRUTTURE

La seconda sfida è di ordine politico, o meglio, attiene alle **infrastrutture**, alle policies sulla mobilità di uomini e mezzi, alla competitività del territorio rispetto alla sua minore dotazione di reti di collegamento, di comunicazione e di trasferimento: criticità che sul territorio persistono da decenni, e devono essere affrontate e risolte con determinazione. Il miglioramento della mobilità sul territorio e il potenziamento della sua accessibilità sono infatti condizioni necessarie e imprescindibili per la competitività delle imprese e per l'attrazione di nuovi investimenti produttivi. Il sostanziale rischio di isolamento di vaste aree del territorio, zone dell'Oltrepò, del Pavese e della Lomellina, causa infatti difficoltà nel trasporto delle merci, limitato accesso ai mercati, e di conseguenza una minore attrattività per gli investimenti, visti i maggiori costi aggiuntivi per la logistica e la distribuzione dei prodotti.

A lungo andare, la povertà infrastrutturale causa uno sviluppo economico più lento, un aumento delle disuguaglianze tra le diverse aree di un territorio, con conseguenze negative sulla coesione sociale, e certamente anche la perdita di un patrimonio di cultura d'impresa unico. Assolombarda ha svolto, insieme a centri studi e università, numerose ricerche (vedi pag. 23, *Analisi e progetti territoriali di Assolombarda per Pavia*), che mostrano come la presenza di infrastrutture più efficienti possa migliorare anche la sostenibilità ambientale di un'area, canalizzando e riducendo il traffico, e razionalizzando

la conurbazione di vaste aree. La strategia per vincere questa sfida? Continuare con la pressione sulla politica, nazionale e territoriale.

→ LA SFIDA DELLE COMPETENZE

Quando il tema è quello delle **competenze**, le imprese sono davanti a una sfida che nasce da due polarità, che si influenzano a vicenda: da un lato il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, dall'altro il fatto che siano i senior ad apparire sempre più protagonisti dello scenario occupazionale, con l'invecchiamento della popolazione attiva. La difficoltà di reperimento delle figure professionali ricercate dalle aziende emerge come una criticità strutturale: le ultime indagini mostrano come risulti introvabile un profilo su due, con i tecnici e gli operatori coinvolti nei processi produttivi che sono tra i profili più complicati da reperire.

Ci sono pochi giovani che si affacciano sul mondo del lavoro e un mondo del lavoro che di conseguenza invecchia e fatica a trasferire competenze. Il delta della formazione, principalmente in ambito STEM (Science Technology Engineering and Mathematics), sono un fattore che amplia il divario che ci separa dall'Europa, un gap legato principalmente al disallineamento tra le competenze che richiede il mercato del lavoro e quelle fornite dal sistema educativo. Il ponte tra istruzione primaria e imprese, tra formazione tecnica e lavoro deve essere sempre più al centro delle politiche di competitività e attrazione. Dall'altro lato della polarità abbiamo bisogno di *re-skilling*, *up-skilling* e di dinamiche che contribuiscano a favorire quella circolazione di competenze tra generazioni diverse che fino a un decennio fa avveniva, nelle imprese, in maniera quasi autonoma e naturale.

→ LA SFIDA DELL'ECONOMIA CIRCOLARE

Gli obiettivi di sostenibilità e i processi di transizione energetica sono le componenti strutturali di un percorso di applicazione dei principi di **economia circolare** che le imprese di Pavia, Voghera e Oltrepò, Vigevano e Lomellina stanno già compiendo da diversi anni. Un approccio che deve coniugare l'impegno per la salvaguardia dell'ambiente con esigenze economiche, normative, produttive e sociali. Infatti risulta evidente che una logica legata al risultato immediato debba lasciare spazio a una di più ampio respiro che abbia al centro l'uomo e il suo ambiente. Una presa di coscienza del fatto che affrontare la sfida dell'economia circolare, della transizione energetica e della sostenibilità, significhi creare un percorso di crescita che sappia ingaggiare e attivare, all'interno delle filiere, tutte le dimensioni di impresa, tutelare il loro valore, aumentando, nel contempo, il capitale di reputazione e di impatto autentico e misurabile sul sociale.

→ LA SFIDA DELLA SICUREZZA

La tutela della **salute** e della **sicurezza** sul lavoro sono il fondamento su cui si erge il benessere delle persone, la prosperità di una azienda e un investimento strategico che assicura la continuità operativa e la crescita sostenibile. Le imprese che adottano pratiche sicure si pongono in una posizione di vantaggio competitivo, attraggono talenti qualificati e instillano fiducia nei clienti e nei partner commerciali, costruendo nel contempo un ambiente di lavoro positivo e più produttivo. Non si tratta solo di ottemperare a normative e regolamenti, ma di adottare una vera e propria cultura aziendale che ponga al centro la protezione, la tutela e la valorizzazione delle risorse umane. La sicurezza, infatti, oltre che un tema etico, diventa anche un indicatore della qualità della gestione aziendale e di un approccio sostenibile che considera l'impatto sociale delle proprie azioni.

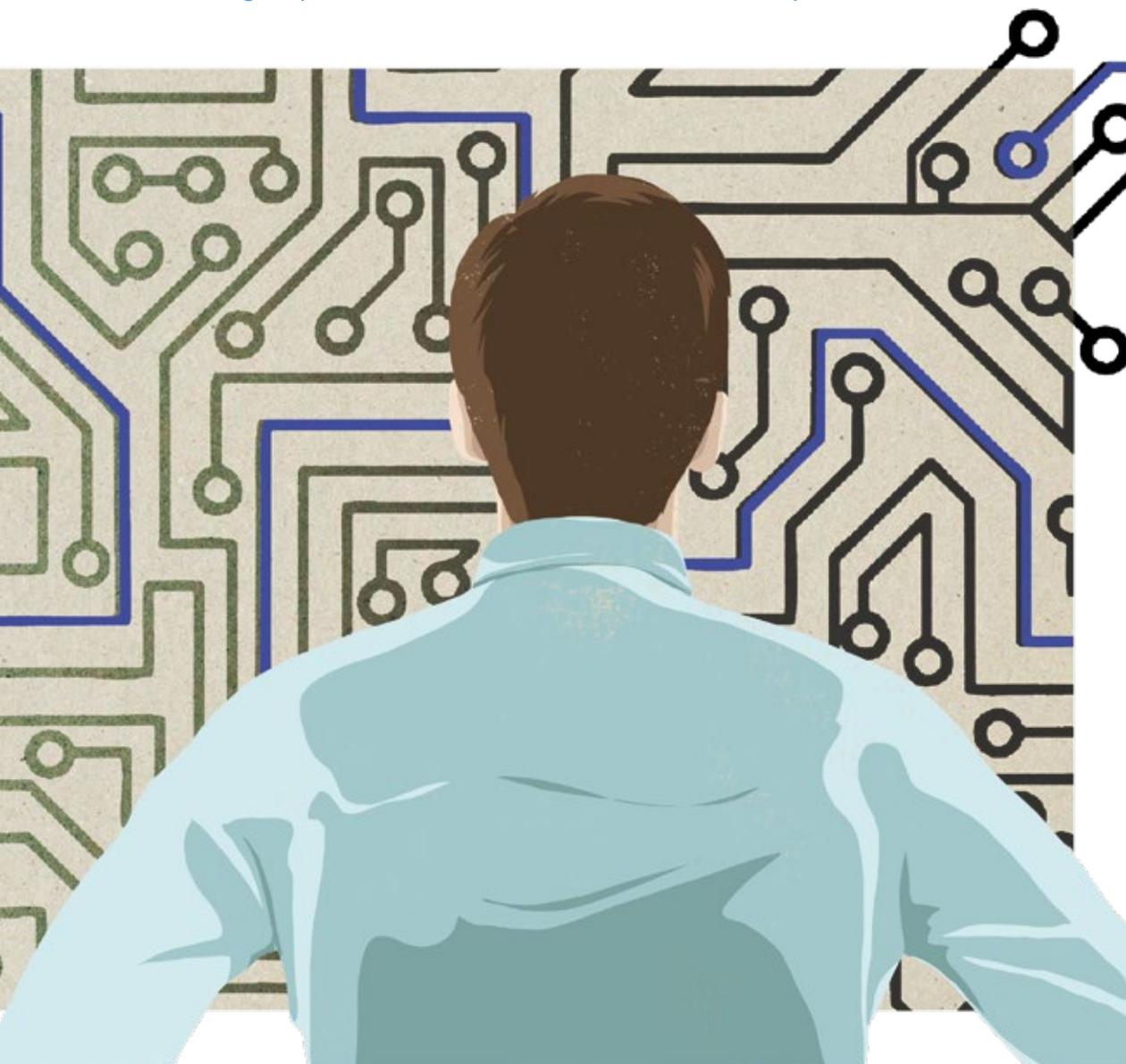
4. IN VIAGGIO VERSO I TERRITORI DELLA CULTURA D'IMPRESA



Immaginiamo quello che stiamo per intraprendere come il resoconto di un viaggio, lo sguardo su una mappa ideale, su un mondo fatto di idee, di valori e di aspirazioni: il mondo dell'impresa.

Nei territori ideali che visiteremo riconosceremo le caratteristiche fondamentali di un'area geografica che già oggi è futuro: terra di ricerca, di tecnica, di manifattura, di cura per l'ambiente e le persone, di industria e di innovazione, con una delle più antiche università al mondo.

Terra di giovani, di talento, di merito. Scienza, creatività e innovazione sono le anime di quella attitudine politecnica della cultura di impresa, capace di mescolare in modo fecondo saperi scientifici e umanistici e di coniugare produzioni uniche al mondo all'attenzione per la collettività.



4.1

La Terra dei Talenti

Il territorio di Pavia è punto di incontro tra diverse discipline e talenti, anche grazie alla forte sinergia tra le imprese e le istituzioni accademiche. Assolombarda lavora per attivare un processo di messa in comune di competenze, progettualità, best practices, aspirazioni, con l'obiettivo di creare un ecosistema locale di innovazione e conoscenza con l'Università di Pavia, l'Istituto Universitario di Studi Superiori (IUSS Pavia), i tre Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (Fondazione Policlinico San Matteo, Fondazione Mondino e Fondazione Maugeri), i sei Collegi di Merito (Ghislieri, Borromeo, Santa Caterina, Nuovo, Cairoli, Volta) il CNAO (Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica). Anche per questo, il nostro viaggio mette al centro la diffusione del metodo scientifico, della creatività e dell'innovazione, valorizzando le risorse locali e il ruolo storico che il territorio ha avuto nel campo scientifico. Inoltre, punta a promuovere l'attitudine politecnica della cultura d'impresa, che unisce saperi scientifici e umanistici in modo fecondo.

Il territorio pavese si posiziona come modello di collaborazione virtuosa tra diverse realtà, mappa virtuale di settori e filiere che hanno trovato, nell'unione delle proprie competenze e aspirazioni, una forza trainante per la crescita e l'innovazione.

→ IL GIARDINO DEL MERITO

Meriti e talenti: giardino rigoglioso o giungla impenetrabile? Il viaggio ci porta in una terra rigogliosa, dove crescono alberi carichi di frutti: i talenti. Qui, l'intelligenza, la creatività, la capacità di innovare sono coltivate come preziose gemme. Quello dei talenti e dei meriti è come un giardino, delicato e prezioso, ma nel percorrere strade al di fuori delle mappe segnate rischia di diventare un luogo impenetrabile e oscuro.

Se il merito non viene riconosciuto, se il talento non trova la possibilità di esprimersi al suo massimo, il territorio che ha la fortuna di ospitarlo rischia di diventare un effimero luogo di passaggio; un ecosistema che non sa fornire al talento un terreno fertile per crescere e svilupparsi. Significa bassa capacità di trattenere la qualità delle persone e impossibilità di attrarne di nuove.



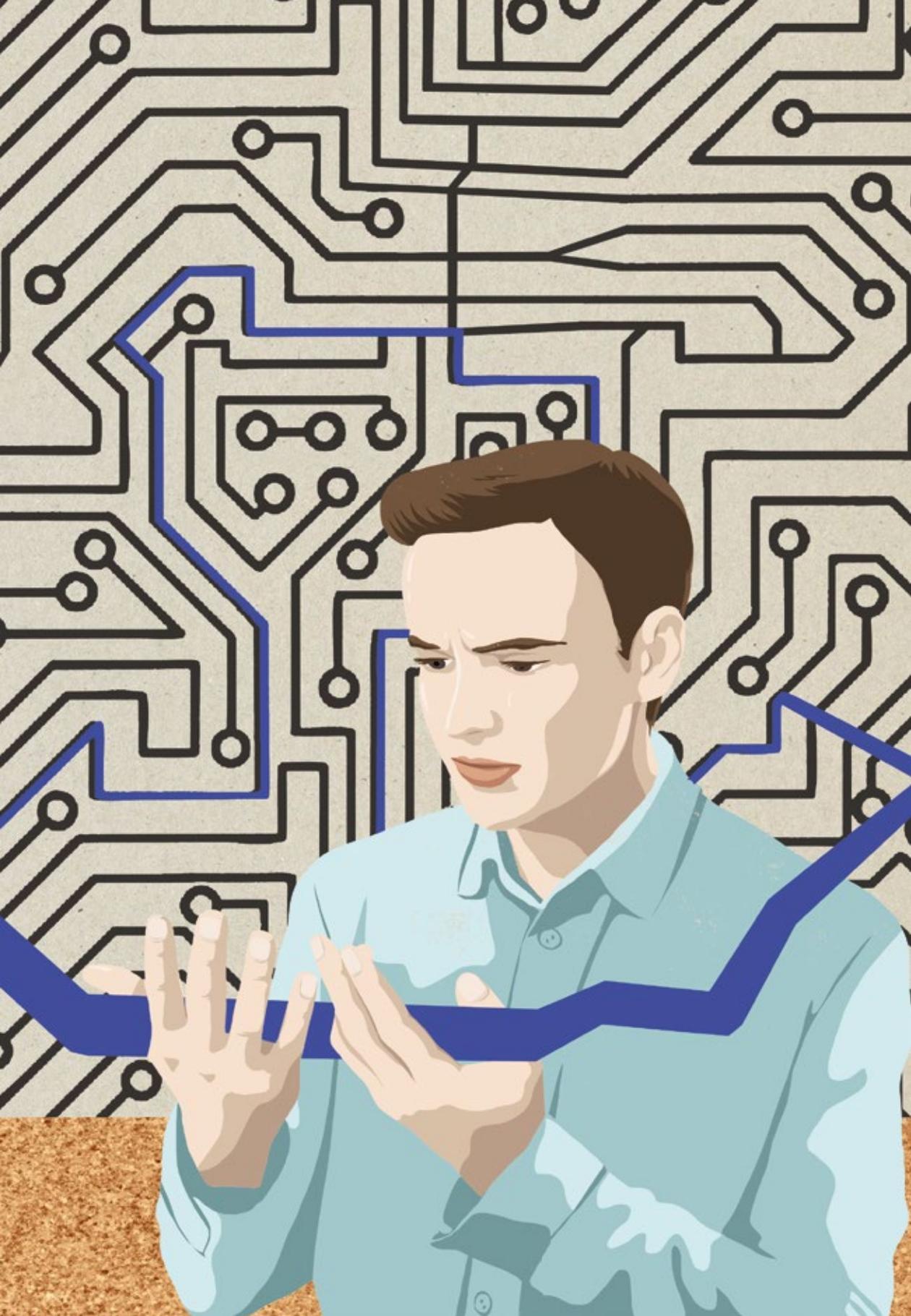
SE AVESSI CHIESTO ALLA GENTE COSA VOLESSE,
MI AVREBBERO DETTO 'CAVALLI PIÙ VELOCI'.

————— HENRY FORD

In un'economia di libero mercato che va necessariamente a premiare il valore e la qualità, il tema del merito è fondante, perché può determinare la prosperità e il successo dell'impresa e a lungo termine la sua stessa sopravvivenza.

Ma quali sono i criteri del merito e le sue metriche, come misurarlo? "Il merito non è un tema legato unicamente alla prestazione, all'efficacia e all'efficienza; l'obiettivo dell'impresa è creare un ambiente di lavoro sano, in cui si lavora con criteri chiari e definiti, che premiano le competenze e le attitudini delle persone", ha spiegato **Monica Poggio**, Vice Presidente di Assolombarda con delega a Università, Ricerca e capitale umano, durante un evento sul merito e le competenze, organizzato da Assolombarda e Collegio Ghislieri². Il merito in impresa, va a riconoscere, infatti, anche la competenza relazionale, la capacità di influenzare il proprio gruppo di lavoro, la capacità di mettersi in gioco con il proprio patrimonio di conoscenze così come con i propri valori. Per le imprese la valorizzazione del merito diventa leva competitiva, perché crea le condizioni per trattenere personale competente e favorire l'ingresso dei migliori professionisti. In questo territorio incontriamo gli acceleratori di talento, l'università, i collegi e le imprese: il talento riconosciuto che diventa merito. Ed è proprio qui che scopriamo l'importanza del mentoring, della formazione continua, della costruzione di reti di relazioni. Perché, lo abbiamo visto, merito è anche mettersi in gioco nel rispetto dei propri valori. Merito è trasparenza, onestà nel coltivare i propri sogni e coraggio nel dividerli. Se il talento è il seme che contiene il potenziale per una crescita straordinaria, questo ha certamente bisogno di un terreno fertile, di cure attente e di un clima favorevole per poter fiorire, di una cultura d'impresa matura, capace di riconoscerlo e farlo fruttare, o almeno di custodirlo in attesa che si creino le condizioni (sociali, normative, politiche) perché realizzi il suo potenziale. Capace di offrire un ambiente stimolante, dove le persone possano apprendere, formarsi, accrescere e sviluppare le proprie capacità, e si sentano incoraggiate a raggiungere la loro massima espressione.

2. Convegno "Merito: inclusione o esclusione" - Pavia, 26 settembre 2023.





IN OGNI CITTÀ VI SONO STRADE INVISIBILI
CHE CONNETTONO LE ANIME DEI SUOI ABITANTI.
IN CERTI LUOGHI, QUESTI PERCORSI SI INTRECCIANO
E DANNO ORIGINE A QUEL MAGICO CONNUBIO
CHE CHIAMIAMO TALENTO. SONO CITTÀ CHE NON ESISTONO
SOLO PER I LORO EDIFICI, MA PER IL FERVORE CREATIVO CHE
LE ANIMA. E LÌ, TRA QUEI VICOLI, NASCONO UOMINI E DONNE
DESTINATI A LASCIARE UNA TRACCIA INDELEBILE NEL MONDO.

————— ITALO CALVINO, LE CITTÀ INVISIBILI

Quando il talento è riconosciuto, diventa merito e quindi leva essenziale per il suo territorio, per le imprese che lo animano e per la società che ne beneficia.

Questo territorio ospita anche il primo Laboratorio Universitario italiano dedicato allo studio e alla valorizzazione del potenziale, del talento e della plusdotazione, il **Lab Talento** dell'**Università di Pavia**.

Un team di cercatori di tesori, il cui obiettivo è accompagnare i talenti nel cammino di riconoscimento del merito, ideando politiche di inclusione scolastica, di tutela della diversità e valorizzazione delle capacità individuali. Il Laboratorio ha infatti come obiettivo principale quello di supportare le giovani e i giovani ad alto potenziale o con un talento specifico in un determinato campo, aiutandoli a sviluppare al meglio le loro capacità, non solo dal punto di vista cognitivo, ma anche emotivo e relazionale. Offre percorsi e laboratori residenziali, laboratori metacognitivi, formazione per gli insegnanti, e soprattutto un punto di contatto, non mediato e diretto, con le imprese e il mondo del lavoro, il luogo in cui il talento può essere messo a valore e a frutto.

Secondo le statistiche, circa il 5% degli studenti delle nostre scuole ha un alto potenziale, che non viene sempre riconosciuto e adeguatamente supportato. Una dinamica che arriva a ingenerare abbandono scolastico, dispersione delle capacità, problematiche connesse al disagio relazionale. Per questi studenti, avere un riferimento importante nel mondo del lavoro, che li possa accogliere, indirizzare, stimolare, è un processo chiave, che costituisce un reciproco scambio di opportunità, idee, stimoli.

→ NEXT GEN CITY

La seconda tappa del nostro viaggio nella Terra dei Talenti è nella sua capitale, Next Gen City, che ruota attorno ai giovani e alla cultura d'impresa. Un rapporto intenso e un legame importante, quanto più saldo tanto più il territorio può dirsi competitivo e attrattivo.

Quali sono le attese dei giovani che stanno per entrare nel mondo del lavoro e che idea hanno delle imprese e del loro ruolo nella società?

Questa è la domanda chiave attorno alla quale è stata costruita la **ricerca "Giovani e lavoro"**³, realizzata dal Centro Studi Assolombarda, che ci fornisce una bussola per avvicinarci a questa straordinaria città.

Il mondo del lavoro sta vivendo una profonda trasformazione, trainata da cambiamenti tecnologici, sociali ed economici estremamente rapidi. Al centro di questa evoluzione (che talvolta, nel percepito, sembra una vera e propria rivoluzione) ci sono le giovani generazioni, con le loro aspirazioni, le loro competenze e una visione del lavoro radicalmente diversa rispetto a quella delle generazioni precedenti.

Giovani e lavoro,
Centro Studi
Assolombarda



“

SE UN UOMO È CHIAMATO A FARE LO SPAZZINO, EGLI DOVREBBE SPAZZARE LE STRADE COME MICHELANGELO DIPINGEVA, COME BEETHOVEN COMPONEVA MUSICA O COME SHAKESPEARE SCRIVEVA POESIE. EGLI DOVREBBE SPAZZARE LE STRADE COSÌ BENE CHE TUTTI I CIELI E LA TERRA SI FERMERANNO A DIRE: QUI VISSE UN GRANDE SPAZZINO CHE FECE BENE IL SUO LAVORO.

————— MARTIN LUTHER KING JR.
DISCORSO AL NEW COVENANT BAPTIST CHURCH, 1967

3. La ricerca "Giovani e lavoro. Aspettative personali e lavorative dei giovani di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia" è stata presentata al convegno "I giovani, il lavoro e la cultura d'impresa" - Pavia, 12 luglio 2023.

La pandemia, la crisi climatica, lo *smart working*, la transizione digitale ed energetica, la guerra alle porte dell'Europa, hanno impattato profondamente sull'orientamento scolastico e lavorativo e sulle scelte di vita delle generazioni che si affacciano sul mondo del lavoro. Le nuove generazioni hanno cessato di identificarsi con unico modello di carriera lineare e a lungo termine. Cercano un lavoro che abbia, nel loro vissuto, una direzione oltre che un senso, che consenta loro di esprimere la propria creatività e di contribuire a costruire quello che percepiscono come un mondo migliore. Sono più orientate verso professioni che le mettano in contatto con gli altri, che offrano opportunità di apprendimento continuo e che permettano di conciliare vita lavorativa e vita privata. Transizione energetica e digitale, cultura d'impresa, valorizzazione dei talenti e del merito, capacità di innovazione delle filiere produttive, inclusività e dinamismo, trasparenza e purpose etico sono tutti tasselli che vanno a comporre un quadro che rende attrattive le imprese, ingaggia i giovani nel coltivare le competenze e la formazione, stimola al confronto continuo, essenziale, tra giovani e imprese. Il rapporto delle giovani generazioni con il lavoro è infatti profondamente diverso rispetto a quello delle generazioni precedenti, sono meno legate all'idea del "posto fisso" e più orientate verso esperienze lavorative diversificate e progetti a breve termine per una serie di ragioni.

"Tra queste sicuramente la digitalizzazione, che ha reso possibile lavorare da remoto e su progetti flessibili, riducendo la dipendenza da un'unica posizione geografica - ha spiegato **Mario Cera**, Presidente **Fondazione Banca del Monte di Lombardia** durante l'evento di presentazione dei dati della ricerca - e anche la globalizzazione, che ha aperto nuove opportunità di lavoro a livello internazionale, mentre l'accesso a una maggiore istruzione e formazione ha permesso ai giovani di acquisire competenze più trasversali e adattabili ai cambiamenti del mercato del lavoro"⁴.

La ricerca di autonomia è parallela, tra i giovani che hanno partecipato alla survey, alla loro adattabilità: ben l'80% degli intervistati ha sviluppato una esperienza lavorativa nel corso degli studi, slegata dal proprio percorso formativo.

Oggi, il rapporto con l'impresa è sempre più vissuto dai giovani come una sorta di alleanza transitoria, con una relazione che si instaura e si basa su fiducia e reciprocità, in presenza di obiettivi comuni e dichiarati. A emergere, nella ricerca del Centro Studi As-solombarda, è anche un forte desiderio di protagonismo da parte dei giovani. Il 57% di loro si immagina un futuro da imprenditore o libero professionista, contro un 28% che vorrebbe un lavoro da dipendente.

Il protagonismo e la centralità attribuita alle relazioni affettive sono poi coerenti con le caratteristiche considerate più rilevanti per poter conciliare vita e lavoro: i giovani

4. Convegno "I giovani, il lavoro e la cultura d'impresa" - Pavia, 12 luglio 2023.



LA VERA SAGGEZZA NELLA VITA È IL PIANTARE ALBERI, SOTTO L'OMBRA DEI QUALI NON PREVEDI CHE POTRAI MAI RIPOSARE

————— ZENONE DI CIZIO

cercano soprattutto flessibilità oraria (55% degli intervistati), possibilità di avere tempo libero per attività extra lavorative (49%) e, anche possibilità di fare smart working (35%). Ricerche così dettagliate permettono anche di andare ad analizzare a fondo il tema del *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro, tema che le imprese del territorio conoscono bene e che risulta diffuso su tutti i livelli dell'operatività delle aziende, quadri, funzionari, operai, dirigenti. È un tema su cui si gioca la competitività del territorio e quindi, di riflesso, il futuro delle giovani generazioni.

I giovani lombardi – mille gli intervistati tra i 18 e i 26 anni residenti nelle province di Milano, Pavia, Monza Brianza e Lodi – riportano infatti una visione parziale della struttura economica italiana: nonostante il nostro Paese sia la seconda potenza manifatturiera d'Europa, solo il 15% degli intervistati la segnala quale settore trainante dell'economia nazionale, ruolo al contrario attribuito al comparto turistico da quasi la metà dei rispondenti (49%). Inoltre, solo il 39% degli intervistati collega la manifattura all'innovazione. Emerge comunque un dato positivo e interessante se si considerano i giovani laureati: il 42% di loro ritiene che l'industria manifatturiera oggi offra delle buone opportunità per impieghi legati alla sostenibilità ambientale, leggendo il manifatturiero come un ambito propulsore della transizione ecologica, dove i mestieri green possono trovare massima applicabilità e generare un impatto tangibile.



NON PREOCCUPARTI DI COSA STA PER FARE QUALCUN ALTRO. IL MIGLIOR MODO PER PREDIRE IL FUTURO È INVENTARLO.

————— ALAN KAY

“Le giovani generazioni stanno ridefinendo il mondo del lavoro”, sostiene **Federico Chiarini**, Presidente del Gruppo Giovani di Assolombarda. “Per le imprese – continua Chiarini – adattarsi a questi nuovi paradigmi è fondamentale per garantire la propria competitività nel lungo termine. Investire nella formazione, nella comunicazione, nella flessibilità e nella sostenibilità è la chiave per costruire un futuro insieme alle nuove generazioni”⁵.

→ LE VETTE DELLA FORMAZIONE

In questo viaggio avventuroso, la formazione è l'equipaggiamento indispensabile per ogni esploratore. È la bussola che orienta verso nuovi orizzonti e la mappa che indica le vie più promettenti e la lanterna che illumina i sentieri più oscuri. Certo è che il mondo del lavoro sta evolvendo in maniera estremamente rapida e questo obbliga le università, il sistema formativo e le aziende ad adeguarsi, a tenere il passo.

Questa l'osservazione che ha aperto il confronto, nell'Anno europeo delle competenze, tra **Assolombarda**, **Umana**, l'**Istituto Universitario di Studi Superiori (IUSS Pavia)** e le imprese⁶.

TERRITORIO RUGOSO E TALENTI MULTIFORMI

I sociologi, quando descrivono questo territorio, lo descrivono come “rugoso”, frammentato, multiforme, multisetoriale, anche dal punto di vista dell'offerta formativa. Per alcuni è una caratteristica negativa. È pur vero che in Italia, dal punto di vista dell'offerta formativa e della ricerca applicata, non vediamo ancora agglomerati di cultura e di startup innovative come ce ne sono sul territorio americano e su quello di altri paesi, anche europei. Ricordiamo che da Harvard al MIT (Massachusetts Institute of Technology), due eccellenze globali tra sapere tradizionale e ricerca innovativa, ci sono circa tre chilometri di viali alberati. Noi siamo più “rugosi”, certamente. Ma questa rugosità permette e attiva ugualmente una forte contiguità e vicinanza tra impresa e Accademia, tra sapere e saper fare, tra generazione di sapere e applicazione di quel sapere.

Pavia ne è un esempio chiaro, considerando anche un ulteriore dato: il 32% della popolazione è costituito da studenti universitari, cioè una persona su tre studia e si forma qui, in una continua e proficua contaminazione di differenze, saperi, culture.



NON HO PARTICOLARI TALENTI.
SONO SOLO APPASSIONATAMENTE CURIOSO.

————— ALBERT EINSTEIN, LETTERA A CARL SEELIG, 1952

Il focus principale del convegno "L'impresa che forma", ospitato nell'Aula Magna dell'Università di Pavia, è stato sulle collaborazioni didattiche e sulle buone pratiche che coinvolgono le imprese nella formazione (PCTO, Apprendistato, Tirocinio, Corporate Academy) attraverso le esperienze del territorio e il confronto tra modelli a livello europeo. "Il nostro obiettivo - racconta **Raffaella Caprioglio**, Presidente di **Umana** - è rispondere alle esigenze delle imprese. Con la formazione, noi di Umana colmiamo l'ultimo miglio cioè la formazione più tecnica, quella che più spesso manca". La formazione è l'investimento più prezioso che un'azienda può fare per il proprio futuro. Ma la formazione non è solo un insieme di nozioni teoriche. È un processo dinamico e continuo, un'esperienza che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, dai dirigenti ai dipendenti. È un'opportunità per sviluppare competenze trasversali, come la capacità di lavorare in team, la creatività, la flessibilità e la resilienza. È un modo per stimolare la curiosità, l'innovazione e la voglia di mettersi in gioco.

Per contro, la mancanza di connessione tra il sistema formativo e quello produttivo non solo crea uno sbilanciamento tra domanda e offerta, ma ostacola anche l'acquisizione delle competenze trasversali essenziali nell'ambiente lavorativo, come la risoluzione dei problemi e il lavoro di squadra.

→ IL VILLAGGIO INTELLIGENTE

Il nostro viaggio nella Terra dei Talenti continua fino a toccare un territorio contiguo rispetto a quello dei giovani e del merito, quello della robotica e dell'intelligenza artificiale: l'avvento di macchine intelligenti, di sistemi complessi che possono interagire in linguaggio naturale con l'uomo, di sistemi di intelligenza artificiale che diano all'uomo la percezione di coscienza, che passino senza problemi il Test di Turing, è storia di oggi. Ma qual è il discrimine tra la percezione che l'uomo avrà riguardo alla coscienza delle macchine e la loro coscienza vera e propria?

5. Convegno "I giovani, il lavoro e la cultura d'impresa" - Pavia, 12 luglio 2023.

6. Convegno "L'impresa che forma. Esperienze e visioni nell'anno europeo delle competenze" - Pavia, 13 novembre 2023.



LE MACCHINE SONO I NOSTRI NEMICI! OGNI NUOVO
TELAIO AUTOMATICO NON FA ALTRO CHE PRIVARCI
DEL PANE QUOTIDIANO!

————— SLOGAN DEL MOVIMENTO LUDDISTA, INIZIO 1800

Quale posto assegna l'uomo, all'interno della sua visione del mondo, a macchine che sembrano sempre più umane?

Latita, dal punto di vista culturale, una chiara condivisione di definizioni di sistemi intelligenti, di intelligenza umana e artificiale, di coscienza, applicabili al mondo della tecnologia. Manca un framework condiviso che possa servire da piattaforma per comprendere, governare dove possibile e gestire, dal punto di vista dell'uomo come delle sue istituzioni, un fenomeno che ormai è notizia di tutti i giorni e quotidianità per le imprese.

Il tema è stato analizzato e discusso nel corso dei lavori dell'*AI&Robotics Conference*⁷, un convegno che ha raccolto, sotto la guida di **Assolombarda**, **RTA Robotics** e **SEA Vision**, decine di esperti che hanno contribuito a definire i temi in gioco. Il tema, anzi il territorio della Robotica e dell'Intelligenza Artificiale, manca purtroppo di confini chiari che possano definire un *framework* che assegni o revochi, consideri o escluda, diritti e doveri di "persone", presto considerate persone giuridiche, ma che non saranno persone umane. Già ora succede tutti i giorni, quando a essere incolpati (e un giorno responsabilizzati) sono i bot di ricerca o gli algoritmi che assegnano alle notizie peso e priorità, ai post maggiore o minore visibilità, alle informazioni veridicità o falsità. I Social network si discolpano, nelle loro scelte di marketing e di gestione dei contenuti, accusando gli algoritmi di non essere precisi e proponendo di aggiornarli. La responsabilità si sta, via via spostando sulle macchine.

Fino a che punto la percezione dell'intelligenza che noi abbiamo di una macchina, modifica la nostra realtà e la nostra visione della realtà?

Il fatto che una macchina ci sembri intelligente, modifica la realtà? La nostra proiezione riguardo all'umanità si spinge e ci spinge in quella direzione? Resta centrale, nel dibattito attorno e dentro l'impresa, il fatto che l'introduzione dei sistemi di intelligenza artificiale

7. "AI&Robotics Conference" - Pavia, 20 settembre 2023.

possa avere un impatto significativo sul mercato del lavoro, sulle relazioni sociali, oltre che sulla nostra concezione di noi stessi.

Le imprese si trovano al crocevia di un'evoluzione senza precedenti. Da un lato, l'intelligenza artificiale offre loro l'opportunità di ottimizzare i processi, migliorare prodotti e servizi, e creare nuovi modelli di business. Dall'altro lato, la trasformazione digitale richiede investimenti significativi, una riorganizzazione dei processi e una profonda revisione della cultura aziendale.

Ciò che però sembra una sfida in più, per le imprese, diventa anche l'elemento caratterizzante della soluzione: vorrà dire che sarà necessario formare nuove professionalità, fornire nuove competenze al personale già al lavoro nelle industrie, meglio indirizzare la formazione e i percorsi professionali alla luce della nuove, incombenti, tecnologie.

“Qui il territorio – ci ricorda **Tommaso Rossini**, CEO di **RTA** e **RTA Robotics** – è in grado di giocare la sua partita più importante”. La Terra dei Talenti che stiamo visitando sta puntando con decisione proprio su questi temi, sulle nuove tecnologie e sullo sviluppo delle nuove frontiere dell'elettronica applicata alla meccanica, da un lato, e dall'altro, su formazione professionale, competenze e talenti, in uno sforzo sinergico.

Certamente, l'automazione alimentata dall'AI e dalla Robotica può potenzialmente rendere obsoleti interi settori industriali in pochi anni, con ovvie implicazioni sociali ed economiche. Si stanno sviluppando norme, linee guida e regolamenti per garantire che l'AI sia sviluppata e utilizzata in modo etico e responsabile. L'allarme sociale e la paura di essere sostituiti, nel proprio lavoro, da nuove macchine, legato all'avvento di una nuova tecnologia, è connaturato allo sviluppo della tecnica e agli avanzamenti scientifici, oggi come negli ultimi trecento anni.

La soluzione si chiama appunto formazione: lauree scientifiche, *reskilling*, *upskilling* – un nuovo modo per definire l'attitudine politecnica. Questo è ciò che sta facendo Assolombarda con i suoi ITS, con le iniziative legate alle professioni e ai corsi di studio STEM, con il suo lavoro orientato a rendere sempre più centrali, nei percorsi di studio, le tematiche legate al futuro, alla nuova industria, alla microelettronica, alla mecatronica, alla robotica e all'intelligenza artificiale.



IL VALORE DI UNA UNIVERSITÀ È IN GRAN PARTE MISURATO
DALLA SUA CAPACITÀ DI PRODURRE INNOVAZIONE
PER L'INDUSTRIA.

————— THOMAS EDISON, LETTERA AL MIT, 1887

→ IL PONTE TRA ACCADEMIA E IMPRESA

Alla base di un processo che permetta e inneschi i processi di innovazione, legati alla transizione digitale, all'automazione e all'IA, è sicuramente centrale il rapporto tra l'Università e l'industria. Un tema chiave per generare innovazione è infatti il trasferimento tecnologico, un processo che sta molto a cuore alle imprese.

Un ponte fra accademia e impresa, fra formazione e "messa a frutto delle competenze", lo scambio orizzontale di stimoli e idee, una politica che permetta e renda feconda quella voglia di cambiare, creare dal nuovo, inventare soluzioni. Trasferimento tecnologico vuol dire saper implementare le *best practices* che le aziende e le università hanno sviluppato nel loro contatto con il territorio, il mercato, la società. Vuol dire fare sistema, e non è un evento singolo, ma un processo.



LA TECNOLOGIA DA SOLA NON BASTA.
È LA TECNOLOGIA SPOSATA CON LE ARTI LIBERALI,
SPOSATA CON LE DISCIPLINE UMANISTICHE, CHE
CI DÀ IL RISULTATO CHE FA CANTARE IL CUORE.

————— STEVE JOBS
DISCORSO ALLA STANFORD UNIVERSITY, 2005

L'innovazione è in effetti una strana creatura. Secondo un vecchio adagio, l'innovazione è ciò che nessun cittadino vuole dallo Stato, nessun dipendente dall'azienda e nessun figlio dalla famiglia. Una definizione che fa riflettere, perché chiama in causa la caratteristica storica e umana dell'innovazione, qualcosa che la allontana dal tema dell'analisi numerica dei benefici che apporta, dagli aspetti quantitativi e ingegneristici, pur centrali, dal tema digitale. Se letta in questa ottica, l'innovazione diventa la capacità dell'essere umano di cambiare, adattandosi alla mutata realtà. La capacità di utilizzare nuove procedure, processi e tecniche per un avanzamento comune. Il coraggio di condividere esperienza e visione del futuro.

Il territorio che stiamo visitando definisce l'innovazione come "la capacità e il coraggio di governare il mutamento" e della possibilità di creare le condizioni per realizzarlo.

UN GIUNTO CARDANICO TRA ACCADEMIA E IMPRESA: PARCO GEROLAMO CARDANO

Come si trasmette il movimento, l'energia cinetica, tra due assi che non sono allineati sullo stesso piano? A livello meccanico, con un giunto cardanico. Come quello che, a Pavia, sarà deputato a trasmettere l'energia tra l'industria, la ricerca e l'accademia. L'Università di Pavia, insieme ad Arexpo, Regione Lombardia e Assolombarda hanno posto la prima pietra del Parco Gerolamo Cardano per l'innovazione sostenibile, un'area che si propone di ospitare imprese innovative, startup e laboratori di ricerca universitari.

Gerolamo Cardano è una figura scientifica politecnica rinascimentale e può quindi essere considerato un esempio illustre della contaminazione di saperi necessaria alla cultura di impresa. Nato a Pavia, è stato medico, matematico, filosofo, astrologo.

Il Parco Gerolamo Cardano si concentrerà sull'innovazione sostenibile nelle aree dell'ambiente e della salute, ispirandosi ai Sustainable Development Goals 2030 delle Nazioni Unite e agli obiettivi tematici del Green Deal Europeo. Sono tre le filiere su cui il Parco ha già raccolto manifestazioni di interesse da parte delle imprese: Microelettronica, Farmaceutica e Nutrizione. Il lavoro con Arexpo, che ha investito circa 20 milioni di euro nel Parco, e che già cura il progetto MIND, Milano Innovation District nell'area ex Expo di Milano, apre a interessanti prospettive sinergiche per il futuro delle due aree.

"Da qui prende il via un intervento - ha spiegato il Rettore dell'Università di Pavia, Francesco Svelto, alla cerimonia di posa della prima pietra del Parco - che cambierà il profilo di Pavia e che si propone di connettere ancora di più la ricerca avanzata all'obiettivo di uno sviluppo sostenibile da attuarsi attraverso la collaborazione di università, imprese e altri enti che operano nel campo dell'innovazione scientifica e tecnologica".



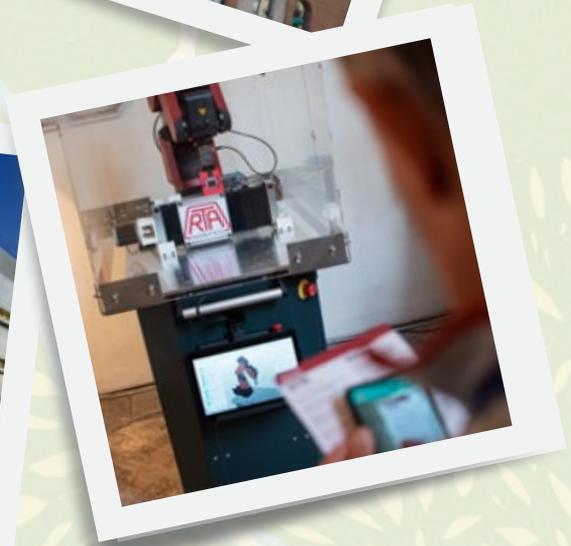


Iniziamo il nostro itinerario dai collegi universitari di merito. A pochi passi dalla sede centrale dell'Università, si trovano il **Collegio Ghislieri**, fondato nel 1567 da Papa San Pio V, che nel palazzo cinquecentesco, opera di Pellegrino Tibaldi, ospita circa 200 studenti, il **Collegio Santa Caterina da Siena**, con sede nella villa di inizio Novecento che fu di Ambrogio Necchi, che si caratterizza per l'impegno sociale delle sue 85 alunne, e il **Collegio Cairoli**, che con il **Collegio Volta** è uno dei due collegi di merito che afferiscono alla rete EDiSU Ente per il Diritto allo Studio Universitario. Sempre nel centro storico di Pavia si trova anche l'**Almo Collegio Borromeo**, il più antico d'Italia (1561), con stupendi giardini che si affacciano sul fiume Ticino. Nella zona nord ovest della città, presso il polo scientifico Cravino, ha invece sede il **Collegio Nuovo**, fondato dall'imprenditrice Sandra Bruni per valorizzare il contributo delle giovani donne nello studio e nelle professioni.



Dedichiamoci ora all'**Università di Pavia**, la più antica università della Lombardia e una delle prime al mondo, fondata nel 1361. Oggi l'ateneo pavese forma oltre 25 mila studenti, con circa 5 mila immatricolazioni all'anno. Nel centro di Pavia, nel Palazzo del Broletto, incontriamo anche l'**Istituto Universitario di Studi Superiori (IUSS Pavia)**, centro di eccellenza riconosciuto a livello internazionale.

Usciamo dal centro storico per dirigerci nella zona nord della città, dove si trova la sede di **SEA Vision**, un edificio ecosostenibile che ospita 230 persone in un vero e proprio campus dedicato all'innovazione, per raggiungere poi Marcignago (PV), dove ha sede **RTA**, impresa che si occupa di sistemi di controllo e motori passo-passo, controller e bracci robotici articolati fino a 6 assi.





4.2

L'Etica economica

Il mondo dell'impresa è sempre più consapevole dell'importanza della sostenibilità, del cambiamento climatico e della cura della salute. L'industria è un attore chiave dell'innovazione tecnologica che apporta valore al territorio e migliora la vita delle comunità. Crea un'alleanza tra pubblico e privato, ridisegna le geografie economiche e guida il territorio verso il futuro. La sostenibilità richiede di porre l'essere umano e il suo ambiente al centro del processo produttivo, considerando gli aspetti economici, sociali e culturali.

La rigenerazione delle aree dismesse, il recupero dei borghi come luoghi di lavoro e di vita, la transizione digitale, l'economia circolare, sono solo alcune delle eccellenze che il territorio pavese già esprime. Il nostro percorso ci porterà nel cuore di questo territorio, in cui il tema dell'aver cura diventa non solo nuovo paradigma etico, ma anche una necessità produttiva, premessa a un nuovo modello industriale.

Un approccio che non solo migliora l'ambiente e la salute delle persone, ma contribuisce anche a creare un'economia più sostenibile e inclusiva, ponendo le basi per un futuro più prospero e duraturo.

→ L'AGORÀ DELLA RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

La seconda tappa del nostro viaggio ci porta nel territorio dell'**Etica economica**, in cui l'impresa si riconosce come attore sociale, responsabile delle proprie azioni, motore di sostenibilità e innovazione, artefice del benessere del proprio territorio. Qui si confrontano profitto e sostenibilità, competitività e responsabilità. È qui che le imprese devono scegliere se essere dei semplici attori economici o dei protagonisti del cambiamento. Del resto, nel panorama economico globalizzato, l'impresa non è più solo quell'entità che punta alla realizzazione di un'idea di progetto che abbia come unico scopo il profitto sul breve termine. È un attore sociale, che interagisce con una moltitudine di stakeholder: dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni e ambiente. In questo contesto, la responsabilità sociale d'impresa emerge come un concetto chiave ed elemento essenziale dell'etica economica, nella misura in cui indica l'impegno volontario di un'organizzazione a integrare le preoccupazioni sociali e ambientali nelle proprie operazioni commerciali e nei suoi rapporti con le parti interessate.

Tra le traiettorie di sviluppo più rilevanti per motivazioni etiche, produttive, competitive e di *compliance* normativa, occupano un posto centrale i temi della sostenibilità e della transizione digitale.

L'impegno sulla sostenibilità *ESG* (*Environmental, Social, Governance*, ovvero Ambientale, Sociale, di Governance) pone gli imprenditori di fronte a un cambiamento epocale, che richiede un parallelo riorientamento di paradigma produttivo, economico, relazionale: necessita infatti della collaborazione "sistemica" tra molti *stakeholder*, con un ruolo di particolare responsabilità per il mondo imprenditoriale, le istituzioni, la finanza.

"I criteri ESG abbracciano una visione globale ma con soluzioni che devono essere innestate a livello locale, sui territori", ha spiegato **Paolo Gerardini**, Presidente Piccola Industria di Assolombarda, durante l'incontro sui criteri ESG⁸ come parte del patrimonio genetico delle PMI. Gli imprenditori vedono nell'attenzione alla sostenibilità declinata secondo l'acronimo ESG una evoluzione del modello del "capitalismo umanistico" già avanzato da Adriano Olivetti. La sua visione dell'impresa, radicata in una profonda umanità e in un forte senso di responsabilità sociale, ha lasciato un'impronta indelebile nel panorama economico e sociale italiano del XX secolo. "Cercare e implementare soluzioni sostenibili nelle nostre imprese – continua Gerardini – è decidere di crescere in un disegno di prospettiva. Anche perché sostenibilità vuol dire impegno, costi, studi di fattibilità, coraggio, spinta all'innovazione, investimento. È decidere di dare priorità al futuro e alla visione, piuttosto che al ritorno sul breve termine".

L'approccio alla sostenibilità ha portato a un ripensamento collettivo non solo dei temi prettamente economici ed econometrici, come la produzione decentrata o le catene di valore lunghe, le crisi dello stretto di Suez o delle materie prime, ma anche della funzione sociale dell'impresa, dei modelli di business e del lavoro. Le ricadute sono numerose, e innovazione non vuol dire solo *digital transformation*. Vuol dire visione di sviluppo di sistema, in ottica di *corporate shared value*, laddove il valore dall'attività di impresa condiviso nel territorio diventa esso stesso una risorsa per la sua competitività.

Altro tema rilevante che incontriamo visitando questo territorio è quello legato alla sicurezza sul lavoro. Assolombarda si dedica al tema con diverse iniziative che coinvolgono le scuole, i lavoratori, le rappresentanze sindacali, le istituzioni. Centrali rimangono gli aspetti normativi e le procedure che ogni azienda condivide con i propri collaboratori, ma ancor più importante è la nascita di una cultura della sicurezza come presidio diffuso della cultura aziendale e della responsabilità sociale, anche nell'ambito strettamente formativo.

8. Convegno "Un'impresa sostenibile. ESG nel patrimonio genetico delle PIM" - Pavia, 10 novembre 2023.

“L'approccio – spiega **Diego Andreis**, Vice Presidente Politiche del Lavoro, Sicurezza e Welfare di Assolombarda, illustrando l'iniziativa Safety First!⁹ – è quello del “fare sistema” attorno alle buone pratiche e alle procedure, partendo dai percorsi di alternanza, PCTO e tirocini, che le aziende adottano per garantire che venga preservata la vera ricchezza delle imprese, che, alla fine è la comunità del lavoro”.

“**Safety First!**” è un progetto che coinvolge direttamente le imprese e le scuole superiori, e che origina da una osservazione fondamentale: è necessario educare alla salute e alla sicurezza sul lavoro a tutti i livelli, tutelando, in prima battuta, le ragazze e i ragazzi che si accingono a imparare sul campo cos'è “il lavoro”.

I valori portanti qui sono responsabilità, etica e capacità di rispondere agli stimoli e alle sollecitazioni che arrivano dal territorio, oltre che dai mercati. Lo abbiamo visto in occasione della pandemia di Covid-19, quando diverse aziende hanno saputo modificare le loro catene del valore, ripensare le loro procedure, finanche modificare i loro prodotti, per venire incontro alle esigenze di un mercato completamente stravolto e di un territorio in difficoltà.

Così, **Brustia Alfameccanica**, azienda con sede a Vigevano, che si occupa di tecnologie e macchine per il settore calzaturiero, con la sua divisione Medical è stata al centro dell'impegno per mettere a disposizione le competenze e gli strumenti utili sui temi della prevenzione e della sicurezza nelle imprese.

Le macchine professionali per il giardinaggio sono diventate strumenti essenziali per la sanificazione. In questo caso si tratta di soluzioni tecnologiche per adattare strumenti già esistenti, ma **Cifarelli** non si è fermata qui. L'azienda vogherese ha fornito alle aziende associate diversi atomizzatori a prezzi convenzionati, convertendo l'incasso in materiale da donare alle istituzioni vogheresi in prima linea nella lotta al Covid-19.

Altro esempio emblematico quello di **Fedegari**, che ha saputo gestire l'impatto significativo che la pandemia ha avuto sull'industria del *Pharma*, con la conseguente accelerazione della ricerca di nuove soluzioni produttive che combinassero flessibilità e controllo della contaminazione per la messa in produzione di nuovi farmaci e terapie. Fedegari Group è un'azienda leader nella produzione di macchinari e soluzioni per la sterilizzazione e decontaminazione nel settore farmaceutico e biotecnologico. Nasce nei primi anni '50 del secolo scorso come una piccola società artigiana dedicata alla produzione di diversi manufatti di carpenteria. In seguito, si è sviluppata nella produzione di autoclavi, specializzandosi progressivamente nella progettazione di macchine diverse per la produzione di farmaci sterili. Oggi è connotata da una forte presenza all'estero, con sedi negli Usa, in Svizzera, in Germania, a Singapore, in Cina, Russia, India e Giappone, con oltre 750 dipendenti distribuiti nelle sue sedi.



La cultura della
sicurezza con
Safety First!

9. Convegno “Safety First! Studenti in sicurezza nei luoghi di lavoro” - Pavia, 27 ottobre 2023.

L'impresa acquista diverse dimensioni, sfaccettature e prospettive, da cui parte per muoversi su tre direttrici: la dimensione economica, nella misura in cui l'impresa ha la responsabilità di creare valore per gli stakeholder, garantendo la sostenibilità economica dell'organizzazione; una dimensione sociale, in quanto l'organizzazione deve rispettare il lavoro, promuovere condizioni eque e contribuire allo sviluppo delle comunità locali. La terza dimensione è quella ambientale, per cui, nella sua ricerca di giusto profitto, l'impresa deve minimizzare il proprio impatto sull'ambiente, promuovendo pratiche sostenibili e adottando tecnologie a basso impatto.

L'attenzione al sociale e la cura dell'ambiente non sono etichette (o coperte) da utilizzare in una proiezione verso il grande pubblico o il mercato di riferimento. Il tema della responsabilità sociale e dell'etica economica porta benefici che non si esauriscono nella fase di comunicazione o nel posizionamento dell'impresa all'interno dei mercati o di fronte agli investitori. Certamente infatti una immagine positiva può attrarre nuovi clienti, sostenitori e talenti, andando a incidere sulla reputazione dell'impresa. Ma Etica Economica vuol dire anche riduzione del rischio, con una gestione proattiva delle crisi, vuol dire innovazione, nella misura in cui l'attenzione alle ricadute sulla società e sull'ambiente può stimolare lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, vuol dire creare un ambiente di lavoro etico e sostenibile, aumentando la soddisfazione dei dipendenti e la fedeltà dei clienti e partner.

Il territorio dell'Etica Economica non si esaurisce quindi in una immagine statica, in una fotografia che cristallizza un eterno presente, o peggio ancora nell'immagine di un passato glorioso. È invece un processo attivo e attento, che attiene al futuro ed è capace di ridisegnare se stesso, così come il territorio che lo ospita.

È il caso di **Riso Scotti**, che ha trasformato il suo stabilimento in un avamposto di sostenibilità, arrivando a re-impiegare ogni scarto della produzione di riso.

Emblematica è anche la soluzione adottata da **Intals**, azienda di Parona, che ricicla al 100% l'alluminio ricavato dal ciclo di produzione e consumo, evitando così l'estrazione dai giacimenti naturali, tema che comporterebbe un impatto negativo sull'ambiente in termini di inquinamento, di dispendio energetico e di impoverimento delle risorse naturali. Un altro esempio è quello di **Riso Gallo**, che ha messo al centro della sua idea di business la sostenibilità, l'innovazione e il supporto alla propria filiera di riferimento. Dalla lolla di riso, l'azienda, grazie a una partnership con diverse startup, produce materiali innovativi per la bioedilizia fino ad arrivare a un composto che tinge e colora, in maniera naturale, le fibre tessili. La sostenibilità fa da guida anche per **Itelyum Purification**, azienda che si occupa da oltre quarant'anni di produzione, commercializzazione e distribuzione di solventi a elevata purezza, di recupero e purificazione di solventi organici e della sintesi chimica e chimico farmaceutica. La sua specificità, all'interno della sua

filiera, ma anche nel confronto con altre realtà produttive, è la centralità del tema della sostenibilità, interpretata come asse strategico su tutte le sue linee e i suoi prodotti, attraverso la valorizzazione delle soluzioni più sostenibili e l'ottimizzazione della gestione dei rifiuti e degli scarti.

Come **Brivio**, che trasforma legno di pioppo in pannelli e compensati per l'industria dei trasporti, la nautica, l'arredamento e il tempo libero. L'azienda, negli oltre 90 anni che la separano dalla sua nascita, ha saputo ampliare i propri settori di azione, diversificare la propria produzione, partendo dal pioppo pavese e arrivando a legni pregiati. E come il pioppo che cresce, inserendosi nei suoi cicli naturali di sviluppo, Brivio diventa resistente e duttile rispetto agli stimoli e alle sfide del mercato.

Ridisegnare il territorio rispettando i suoi cicli naturali, appunto. Ma anche andare oltre: modificare l'attuale mappa geografica, sociale ed economica e prendersi la responsabilità di immaginare anche le strade, i ponti, gli spazi del futuro.



LA RIGENERAZIONE URBANA È UN'OPPORTUNITÀ
PER RICUCIRE IL TESSUTO SOCIALE E RICONNETTERE
LE PERSONE CON I LUOGHI.

————— RICHARD ROGERS

Questa è la visione al centro dello sviluppo possibile di questo territorio: la visione di un'area vasta e policentrica, in cui vi sia integrazione di funzioni insieme a cultura del territorio e rispetto per le sue diversità. E tutto questo richiede rigenerazione, quindi coraggio, investimenti, impresa e infrastrutture.

→ LE PORTE DELLA RIGENERAZIONE URBANA

Pavia, in passato tra le province più industrializzate d'Italia, rappresenta ancora oggi il perfetto incrocio tra tradizione e innovazione, tra vocazioni storiche e corse in avanti verso il futuro, ed è un territorio ideale per intraprendere progetti di rigenerazione che siano capaci di incidere sul vissuto sociale, sull'attrattività dell'intera area e sulla sua competitività a livello di sistema.

La rigenerazione del territorio diventa tema etico nella misura in cui, trasformando il panorama urbano, cambia le prospettive di benessere, lavoro, salute, crescita, della popolazione che insiste nella sua area.

Una città che è stata capitale industriale (e vuole continuare a esserlo) ha necessità di ridisegnare i propri spazi, fisici e virtuali. Pavia era Necchi – con la sua *Supernova!* – era Snia Viscosa, era Neca. Spazi e strutture al centro della città, realtà industriali calate nei tempi e nel respiro dei quartieri e delle strade, in una quotidianità scandita dalle campane delle chiese e dalle sirene della chiamata al lavoro. Dunque, per questo territorio, il percorso di rigenerazione non riguarda aree periferiche o decentrate, ma il vero cuore della città, dal punto di vista storico e urbanistico.

Due sono i principali progetti di rigenerazione urbana che interessano il tessuto sociale, culturale e imprenditoriale di Pavia: il progetto **Supernova**, che insiste nell'area ex Necchi, e **UnaPavia** che insiste nell'area ex Neca. **Paolo Signoretti**, amministratore delegato di Supernova, ha presentato alla città¹⁰ il progetto sull'ex Necchi, un intervento di rigenerazione che cambierà la fisionomia di quest'area andando a creare spazi di aggregazione, di lavoro, studio, commerciali e residenziali.

La spinta propulsiva alla valorizzazione e trasformazione dell'area ex-Neca arriva invece dalla **Fondazione Banca del Monte di Lombardia**, proprietaria dell'area. Davide Chiumenti è responsabile del progetto di rigenerazione di **Redo**, in corso nell'ex Neca, dove è stato completato il lungo percorso di bonifica. Il progetto UnaPavia non è pensato come un satellite urbano, un corpo estraneo calato dall'alto, ma un polo propulsivo il cui destino è quello di realizzare le connessioni tra l'area ex Neca e la città, con l'obiettivo di creare grandi spazi verdi, valorizzare il sistema paesaggistico del Navigliaccio, realizzare un sistema di spazi pubblici collegato alla città.

Naturalmente, alla base del percorso di rigenerazione e di recupero, vi è una irrinunciabile esigenza di riprogrammare le infrastrutture fisiche e di collegamento con i territori contigui e con i poli attrattori già presenti. Quadruplicamento di binari, ponti, strade e superstrade che il territorio aspetta da anni.

Le sfide della rigenerazione urbana? In questo territorio le principali sono quelle già dette, legate alle infrastrutture, ma non mancano ulteriori complessità da affrontare. La rigenerazione urbana richiede la collaborazione di numerosi attori, istituzioni pubbliche, privati, associazioni e cittadini. Coordinare questi attori e trovare un punto di equilibrio tra i loro interessi è una sfida complessa, resa ancora più difficile da una sorta di connotata resistenza al cambiamento, un timore di perdita di identità e, dal punto di vista economico, di gentrificazione delle aree rigenerate o di quelle contigue, generando sbilanciamento nel contesto sociale.

10. Convegno "Rigenerazione e competitività: dalle esperienze locali ad una strategia nazionale" – Pavia, 10 ottobre 2023.

→ IL FIUME DELL'INNOVAZIONE

Etica economica è anche il processo di innovazione continua che le imprese hanno nel proprio DNA, certamente una innovazione legata ai processi di transizione digitale ed ecologica che l'Europa e il mercato impongono. Ma l'innovazione, la transizione e il ricercare continuamente soluzioni sono temi connaturati all'impresa e al lavoro dell'imprenditore. Dalla "Struttura delle Rivoluzioni Scientifiche" fino alle "Rivoluzioni Concettuali", il concetto di innovazione è naturalmente al centro della domanda se sia possibile o meno attivarla, insegnarla, nutrirla. O se l'innovazione vada semplicemente accolta, quando accade. Insomma, per fondare la nuova Big Tech, è necessario partire affittando il garage dei genitori, o si possono tranquillamente gettare le basi per la nuova rivoluzione tecnologica da un'aula universitaria?

Il processo di innovazione e invenzione, naturalmente, chiama in causa anche scetticismo e resistenze. L'innovazione è una strana creatura, nata il più delle volte per errore, talvolta non riconosciuta nemmeno dai suoi genitori, e addirittura osteggiata dalla comunità. Pensiamo a Niccolò Copernico, Galileo Galilei, Georges Lemaître. Ma allo stesso Steve Jobs, che faticò a trovare i primi cofinanziatori per la sua impresa. E possiamo solo immaginare quanto sarebbe stato remunerativo capitare per caso davanti al suo garage nel maggio del 1976.



IL CASO FAVORISCE LE MENTI PIÙ PREPARATE.

————— LOUIS PASTEUR

Thomas Edison fallì migliaia di volte prima di inventare la lampadina. Ma invece di scoraggiarsi, considerò ogni tentativo fallito come un passo avanti verso la soluzione definitiva: "Non ho fallito mille volte, ma trovato mille modi che non funzionano". Le aziende più innovative del mondo hanno capito l'importanza di creare una cultura aziendale che valorizzi l'errore. In questi ambienti, gli errori non sono puniti, ma anzi vengono visti come un'occasione per imparare e migliorare. I dipendenti sono incoraggiati a condividere le loro idee, anche quelle più folli, senza paura di essere giudicati. C'è infatti una transizione delle imprese che non è solo digitale o green. Una sorta di transizione costante verso l'innovazione e il futuro.

In questo territorio le imprese subiscono un processo di continua transizione verso ciò che sarà. Un processo tanto più veloce e repentino quanto le imprese vogliono rimanere al passo con i loro competitor sparsi per il globo. Più digitali, più sostenibili. Innovare, e farlo velocemente.

→ LA VIA DELLE TRANSIZIONI

Nel nostro viaggio nella Via delle Transizioni incontriamo l'**ITIR, Institute for Transformative Innovation Research** dell'Università di Pavia¹¹. È un centro di ricerca multidisciplinare che si concentra su tematiche di innovazione trasformativa per rispondere alle grandi sfide, dalle transizioni gemelle al cambiamento dei modelli di business. Il suo direttore, **Stefano Denicolai**, professore di Innovation Management, come **Flavio Ceravolo**, professore associato di Sociologia e referente Augmented Human Intelligence & Digital Ergonomics Lab, studiano metodologie innovative e sostenibili per affrontare processi di cambiamento complessi.

Una transizione forte, dirompente, richiesta dal mercato e dalle stesse imprese, investe il settore dell'energia e dell'approvvigionamento energetico: qui, nella transizione energetica, le imprese sono chiamate a svolgere un ruolo di primo piano, perché dispongono delle competenze, delle risorse e della capacità di investimento necessarie per sviluppare e implementare nuove tecnologie e soluzioni sostenibili.



LA VERA COMPETIZIONE NON È TRA LE AZIENDE,
MA TRA LE LORO CULTURE.

————— EDGAR SCHEIN

È forte l'ambizione di puntare a una leadership per uno sviluppo sostenibile che possa portare il Vecchio Continente alla neutralità climatica già nel 2050. Tutto questo comporterà scelte verso attività sostenibili senza compromettere lo sviluppo e la crescita economica, con l'obiettivo di portare a un miglioramento in termini di impatti sul Pianeta e sulle emissioni climalteranti che le attività generano.

Il processo di transizione, tuttavia, non può assolutamente ritenere di raggiungere gli obiettivi a scapito del benessere sociale ed economico raggiunto, non deve essere

11. Convegno "L'impresa in transizione" - Pavia, 29 maggio 2023.

percepito con un processo di cambiamento verso rinunce e sacrifici, ma al contrario verso un nuovo modo di fare per sviluppare progetti e iniziative capaci di "fare di più con meno".

La transizione energetica, un processo complesso e delicato, richiede un approccio attento e lungimirante. Una delle questioni chiave è quella della scelta delle tecnologie da impiegare per produrre energia pulita e sostenibile. In questo contesto, il principio della neutralità tecnologica si pone come una bussola preziosa, indicando la necessità di un approccio flessibile e non vincolante a una singola soluzione.

È sempre più forte infatti la necessità di valutare e selezionare le tecnologie energetiche in base al loro merito intrinseco, senza pregiudizi ideologici o preconcezioni. In altre parole, si tratta di scegliere le soluzioni più adatte a un determinato contesto, tenendo conto di fattori come l'efficienza, nella misura in cui la tecnologia deve essere in grado di produrre energia con il minor impatto ambientale possibile, il costo, che deve essere competitivo con le altre soluzioni, l'affidabilità e la flessibilità, ovvero quanto la tecnologia sia in grado di adattarsi ai cambiamenti del mercato e alle esigenze delle imprese.

Nel territorio che stiamo visitando la filiera dell'energia ha un posto di rilievo, anche a livello nazionale. La raffineria **Eni**, i colossi delle valvole e la filiera del freddo, dell'aria e della ventilazione, diventano qui strategicamente centrali per accelerare sulla transizione energetica e strutturalmente essenziali per una buona applicazione dei principi di sostenibilità che da queste imprese discendono su tutta la filiera. Come **Decsa**, industria che opera da anni nel settore delle torri di raffreddamento e dei condensatori evaporativi, che ha adottato un approccio al 100% green, non solo nel design delle singole unità ma anche come filosofia aziendale.

La chiave è arrivare a una decisa presa di coscienza del fatto che transizione energetica significa armonizzare i modelli di sviluppo, creare un percorso di crescita che sappia ingaggiare e attivare, all'interno delle filiere, tutte le dimensioni di impresa, tutelare il valore, aumentando il capitale di sostenibilità, di reputazione, di impatto autentico sul sociale. Così la interpreta **Alberto Dossi**, Vice Presidente alla Transizione Ecologica di Assolombarda e Presidente del **Gruppo Sapio** e di **H2IT**, considerando "la transizione come unica strada per attivare il futuro. Uno *switch*, un interruttore necessario per centrare crescita, consolidamento, innovazione e reputazione, anche a livello di sistema".

NUOVI SENTIERI DELLA NARRAZIONE

L'Etica economica è anche **la narrazione che le imprese fanno di se stesse**. Innovazione e rischio d'impresa – come dire, rischio dell'imprenditore in prima persona – sono al centro delle storie di molte aziende di questo territorio, un'ode allo spirito della borghesia

industriale, che di generazione in generazione, mette in gioco i propri valori e il proprio impegno. Come nel romanzo – in larga misura autobiografico – di Alberto Cazzani, "L'Eredità", in cui l'autore, consigliere delegato del gruppo **Stav** di Vigevano, racconta di sette generazioni d'impresa, diverse filiere, specializzazioni, mercati e ambiti, tutti accomunati dall'amore per la propria terra. Nella governance delle imprese – lo racconta proprio Alberto Cazzani – torna anche il tema sostenibilità, in uno scenario in cui le forze produttive sono protagoniste nell'elaborazione e nell'applicazione delle soluzioni più adeguate in risposta ai processi di cambiamento epocale che stanno vivendo sia i mercati sia la società stessa¹².

E di terra e appartenenza alla comunità parlano anche numerose altre storie d'impresa, dal produttore di vino che spiega come le colline dell'Oltrepò contribuiscano alla qualità del proprio prodotto, creando un legame tra consumo e realtà simbolica della tradizione e della cultura pavese. Oppure le storie che riguardano il percorso di crescita e di superamento degli ostacoli, il rapporto con i propri collaboratori, vissuti come parte della famiglia allargata dell'imprenditore, le storie da cui traspare una visione dell'impresa sempre più integrata e legata alla propria comunità di tradizioni, ma anche di valori. Allo stesso modo, Etica economica, è anche **la narrazione che un territorio fa di se stesso**, le storie che si racconta, il proprio vissuto, la propria "punteggiatura degli eventi" – come dicono gli psicologi. Arrivando fino a coinvolgere, nel proprio racconto, anche le *casalinghe*.

Etica economica e *casalinghe*. Dove è il nesso? Sta nel fatto che la *casalinga*, nella fattispecie quella di Voghera, sia il simbolo e il sintagma giornalistico di una intera categoria produttiva e statistica, la fotografia di una evoluzione sociale e culturale, un retaggio che il territorio di Voghera vive in chiaroscuro.

Nasce, la *casalinga* di Voghera, in un contesto differente rispetto a quello che, in Germania, ha dato vita alla *casalinga della Svevia*. Mentre in terra tedesca la *casalinga* è simbolo di parsimonia, di lavoro operoso e di rispetto delle tradizioni e della famiglia, quando la *casalinga* viene trapiantata a Voghera diventa etichetta per provincialismo, bassa istruzione, accettazione passiva dei costumi aviti¹³. La prima "casalinga di Voghera" che la storia identifica è la scrittrice Carolina Invernizio, nata a Voghera nel 1851. Pur essendo una scrittrice di successo, fu spesso etichettata come una "casalinga" che scriveva romanzi d'appendice, un genere letterario considerato di poco valore. Altro elemento che costruisce l'immaginario collettivo della *casalinga* è l'uso che ne fece

12. Evento "Fare impresa per bene, 31 maggio 2023; presentazione del libro "L'eredità" di Alberto Cazzani – Pavia, 30 novembre 2023.

13. Convegno "Ma ci sarà ancora la casalinga di Voghera? Riflessione semiseria dal boom economico ai nuovi consumi" – Voghera (PV), 5 dicembre 2023.

Alberto Arbasino nei suoi articoli, quando si riferiva alla sue zie come rappresentanti di un solido (e ingessato) buon senso lombardo, in contrapposizione agli sterili intellettualismi dell'Italia degli anni Sessanta.

Ma furono alcune indagini sull'alfabetizzazione a dare una connotazione decisamente negativa alla nostra. Rivelarono che alcune zone in Italia, tra cui spiccava quella di Voghera, presentavano tassi di alfabetizzazione più bassi rispetto alla media nazionale.

Come può, un intero territorio, scrollarsi di dosso una rappresentazione così negativa, uno stereotipo così radicato come sono quello del Signor Rossi e della Casalinga di Voghera, appunto, emblemi dell'italiano medio (e della sua mediocrità, piuttosto che della sua *medietas*)?

A "salvare" la casalinga di Voghera e la sua immagine concorrono due fattori: Il fatto che le facili etichette sociologiche o ancora di più statistiche non corrispondano più alla realtà frammentata della società italiana. Questa l'opinione di **Nando Pagnoncelli**, noto sondaggista, secondo cui l'insieme di credenze, gli atteggiamenti e i comportamenti delle persone, oltre che dei gruppi sociali, sono molto meno prevedibili oggi e meno scontati rispetto al passato. Quindi, semplicemente, la categoria delle casalinghe di Voghera, donne senza occupazione se non quella domestica e senza istruzione se non quella televisiva, non esiste più.

Il secondo fattore è una sorta di evoluzione naturale (non per selezione) che ha portato le casalinghe di Voghera a emanciparsi, valorizzando e seguendo nuove tensioni e aspettative. Donne decise, intraprendenti, sempre più capaci e ai vertici delle istituzioni e delle imprese. L'Italia, secondo **Antonio Calabrò**, Presidente della Fondazione Assolombarda, solo grazie a loro non è un Paese in declino. La casalinga di Voghera può dunque diventare un valore distintivo, se la osserviamo oggi per come è: una donna che lavora, emancipata e padrona del proprio destino, che segue, anzi in alcuni casi detta, la cronaca politica ed economica.

“

IL SUCCESSO NON È FINALE, IL FALLIMENTO
NON È FATALE: È IL CORAGGIO DI CONTINUARE
CHE CONTA.

————— WINSTON CHURCHILL

Assolombarda lo ha mostrato in numerosi incontri e occasioni di approfondimento, mettendo sul palco, in scena e a confronto, decine di imprenditrici, con le loro storie di successo, con le loro sfide quotidiane nell'affermazione della loro unicità, utilizzando molteplici linguaggi.

A teatro, con incontri per i giovani delle scuole superiori e performance sulla storia della azienda Necchi e il confronto con imprenditori di aziende innovative¹⁴.

Oppure con le iniziative organizzate da **STEAMiamoci**¹⁵, una rete sinergica nazionale promossa da Assolombarda, che coinvolge aziende, università, enti e associazioni impegnate in progetti di valorizzazione dei talenti femminili nelle professioni scientifiche e tecnologiche: la rassegna cinematografica in collaborazione con il Comune di Pavia - con testimonianze di role model STEM dalle imprese, dall' Università di Pavia e Collegi di Merito - e la mostra fotografica "Una vita da scienziata"¹⁶, ideata e curata da Fondazione Bracco per contribuire al superamento di pregiudizi nella pratica scientifica grazie agli scatti d'autore di Gerald Bruneau, dedicati a volti e competenze di alcune delle più grandi scienziate italiane.

Infine, sperimentando ulteriormente nuovi linguaggi, Assolombarda ha coinvolto la *travel influencer* Travel Mati, che ha partecipato a un tour speciale nell'economia circolare delle imprese pavese, visitando **Acqua & Sole** e **ICS**, modelli di innovazione, sostenibilità e responsabilità d'impresa.



IL GENIO È RARO;
TALENTO NE ABBIAMO IN ABBONDANZA.

————— HENRY DAVID THOREAU – DIARI, 1850

14. Spettacolo "Dalla Supernova Necchi all'industria pavese 4.0" - Stradella (PV), 14 aprile 2023; Pavia, 28 aprile 2023; Voghera (PV), 16 maggio 2023; Vigevano (PV), 5 dicembre 2023.

15. Rassegna cinematografica STEAMiamoci - Pavia, 18 aprile, 10 maggio e 24 maggio 2023.

16. Mostra presso il Collegio di merito femminile Santa Caterina - Pavia, dal 23 settembre al 30 novembre 2023.

STEM

Per troppo tempo le discipline STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics, ovvero Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) sono state considerate un campo di studi e specializzazione prettamente maschile. Un cambio di prospettiva è ormai necessario per due ordini di motivi: il primo culturale ed etico, che ci richiede di adottare un'ottica sempre più inclusiva. Il secondo è di ordine sostanziale: la scienza, l'industria, la società non possono più permettersi di rinunciare al fondamentale apporto di esperienze e competenze di cui sono portatrici le donne. La loro presenza nei settori scientifici e tecnologici è infatti fondamentale non solo per garantire l'equità, ma soprattutto per stimolare la creatività e la diversità di pensiero, elementi chiave per affrontare le sfide del nostro tempo. Le differenze di genere sono una risorsa, non un ostacolo, ed è chiaro che deve essere colmato il gap che oggi ancora esiste nella diversità di approccio allo studio, di portato relazionale e valoriale, di attenzione al particolare.

Nonostante i progressi, persistono ostacoli significativi. È imperativo superare gli stereotipi di genere, così come sciogliere le difficoltà nella conciliazione vita-lavoro. Assolombarda lavora assiduamente per ridurre il gap di genere nella scelta delle discipline STEM per le giovani donne, grazie a iniziative di orientamento per i giovani studenti e contribuendo a diffondere modelli di ruolo per le giovani generazioni, nell'ispirarle e motivarle a perseguire carriere nel mondo scientifico e tecnologico.





È facile riconoscere le mura che circondano i complessi industriali della città, un tempo vivi e pulsanti, e che oggi sembrano marcare il confine tra una rigenerazione in potenza e una in atto. Le aree dismesse ex-Necchi ed ex-Neca, che in futuro chiameremo **Supernova** e **UnaPavia**, diventeranno palcoscenici di un futuro rinnovato, con nuovi insediamenti, zone popolate e brulicanti di vita, lavoro, commercio.



Torniamo per un momento in centro storico, dove si trova l'**Auditorium della sede di Pavia di Assolombarda**, che assieme ai teatri e i cinema, le imprese, le aule universitarie e i Collegi di Merito ha coinvolto **oltre 5mila giovani studentesse e studenti** negli eventi di Pavia Capitale della Cultura d'Impresa. Alcuni protagonisti degli eventi su formazione e futuro, altri impegnati sul tema della sicurezza, altri ancora che semplicemente sono venuti a contatto per la prima volta con il mondo del lavoro e dell'impresa.





4.3

Le Vocazioni

I territori pavesi presentano una grande varietà di vocazioni, filiere produttive dinamiche con forte proiezione verso i mercati esteri. Il tutto in un ambiente naturale di pregio che permette e facilita la commistione e l'aggregazione tra industria e sviluppo agricolo, tra ambienti rurali e realtà urbane, in un'ottica di sviluppo policentrico. L'equilibrio tra imprese, filiere e territori è costantemente mantenuto grazie alla forte attenzione rivolta all'ambiente e alla società. Davanti a noi le peculiarità delle filiere produttive, i progetti di sviluppo e i fabbisogni formativi; una panoramica sulle attività che rappresentano la forza trainante del territorio e che contribuiscono in maniera significativa alla sua proiezione sui mercati nazionali e internazionali.

→ IL CROCEVIA DEI SAPERI

Com'è possibile che su un territorio geograficamente piuttosto circoscritto insista una così sorprendente varietà di attività produttive?

La risposta a questa domanda risiede nella capacità di territori come questo di sfruttare al meglio le proprie risorse e le proprie specificità, alla luce delle proprie competenze, della propria storia, delle proprie tradizioni.

Sono infatti tradizioni, storia e competenze che influenzano particolari filiere produttive, creando un patrimonio immateriale e di forte radice artigianale che rappresenta un vantaggio competitivo per tutto il territorio. Ancora, altro fattore determinante, è la **collaborazione**: la prossimità fisica delle aziende e la presenza di filiere diverse favorisce lo scambio di idee e l'innovazione collaborativa, creando una sorta di economia di rete, che si verifica quando le imprese in un determinato territorio, seppur di settori diversi, traggono vantaggio dalla presenza reciproca. Questo effetto è particolarmente evidente in aree con una forte tradizione industriale o manifatturiera, dove le competenze e i know-how si diffondono tra le diverse attività produttive. Un esempio classico è quello dei distretti industriali: le imprese possono condividere servizi, infrastrutture e anche manodopera qualificata, aumentando la competitività complessiva della zona.

→ IL MASSICCIO DELLA MECCATRONICA

La meccatronica, connubio e contaminazione spesso inscindibile tra meccanica ed elettronica, è il motore economico e sociale più importante tra le vocazioni del territorio. La meccatronica impiega il 46% del totale degli addetti del manifatturiero provinciale, con oltre 14.300 tra donne e uomini. “Siamo un territorio di manifattura, con una grande storia di meccanica di precisione, che oggi ha saputo evolversi nella meccatronica”, ha spiegato **Daniele Cerliani**, imprenditore della **CM Cerliani**, in occasione dell'evento di Assolombarda e Federmeccanica¹⁷.

Il cortometraggio
“Scintille”



L'Associazione nazionale ha scelto Pavia come prima platea dove proiettare il cortometraggio “**Scintille**”, sulla determinazione delle giovani generazioni, sulle scelte della professionalità futura, sul desiderio di conservare quella scintilla e quello spirito di innovazione presente nei ragazzi. In questo territorio, meccatronica vuol dire sia meccanica di precisione che elettronica e componentistica, per il meccano calzaturiero, l'impiantistica, la meccanica, per la farmaceutica e le scienze della vita, l'Oil & Gas, la gomma e la plastica, per le macchine per cucire.

Tutte aziende caratterizzate da una fortissima innovazione e internazionalizzazione. “Tutte imprese – racconta la giovane imprenditrice **Giulia Cifarelli** – che hanno necessità di nuove competenze, aggiornate e fresche, di giovani donne e giovani uomini, pronti a un'avventura che spesso non si aspettano. In un mondo fatto di creatività, complessità, interdisciplinarietà, professionalità all'avanguardia e fabbriche avveniristiche”.

Cerliani CM, nata come spin-off industriale di Necchi, nel 1932, dedica proprio al tema della formazione in impresa enormi energie, attraverso la partecipazione nell'ITS Meccatronica e organizzando visite guidate per gli studenti delle scuole superiori. Un'azienda che restituisce al territorio, in termini di lavoro, formazione, e anche sport: negli ultimi anni ha aperto campi da Padel nelle prossimità del suo stabilimento produttivo, con la startup **Dynamyte**.

→ L'AGRIFOOD VALLEY

C'è poi una vocazione legata alla presenza di specifiche risorse naturali o, meglio, legata all'utilizzo attento, tradizionale, sostenibile delle stesse. L'ambito del termalismo, la produzione vinicola, risiera, cerealicola, tutta la catena dell'agrifood, i prodotti di eccellenza nelle carni, nei formaggi.

L'industria alimentare conta, in questo territorio, oltre 4.000 addetti, oltre il 10% del

17. Proiezione del cortometraggio di Federmeccanica “Scintille: inseguì i tuoi sogni, benvenuti nel futuro della meccatronica” – Pavia, Cinema Politeama, 12 ottobre 2023.

totale manifatturiero pavese, con l'agricoltura e le macchine agricole a monte e il packaging e il commercio a valle.

Esistono già oggi, in questo territorio, vigneti che utilizzano sistemi satellitari, droni, e risorse di intelligenza artificiale, per garantire alle piante irrigazione efficiente, fertilizzazione biologica, difesa delle colture, monitoraggio della pianta in risposta a diversi fattori ambientali. Possiamo perfino prenotare un filare di vite, monitorarlo con una webcam e poi acquistare il vino prodotto proprio da quelle uve.

Se ne occupa la **Fondazione Riccagioia**, un centro di innovazione di riferimento nazionale di ricerca e trasferimento di competenze dedicato all'AgriTech e al FoodTech. Un *innovation hub* in cui sono create le condizioni e i servizi necessari ad affrontare e vincere la transizione digitale, energetica e climatica, portando, in tutta la filiera, modelli innovativi di impresa e produttivi più sostenibili, l'accesso a tecnologie abilitanti per l'analisi dei dati, competenze legate alla progettualità per l'accesso alle risorse finanziarie, consentendo così di vincere le sfide dei mercati e creando modelli di business virtuosi per il territorio.

Di innovazione e di rigenerazione del territorio si occupa anche **Simbiosi**, società impegnata nello sviluppo di tecnologie, soluzioni e brevetti volti a ottimizzare e impiegare in modo sostenibile le risorse naturali. Simbiosi promuove una collaborazione positiva tra industria e natura. Nell'Innovation Center dedicato a Giulio Natta, Premio Nobel per la chimica del 1963, Simbiosi sostiene numerose startup focalizzate su nuove tecnologie per l'alimentazione, il riciclo e l'uso ottimale delle risorse naturali. Si occupa di riattivare il meccanismo di economia circolare attraverso la realizzazione di impianti di valorizzazione degli scarti organici, di ottimizzazione nell'uso delle risorse con aumento dell'assorbimento di CO₂ nei suoli, di ridisegnare gli spazi attorno alle città come risorse per il territorio attraverso la valorizzazione paesaggistica e della biodiversità, con l'obiettivo di ripensare il processo produttivo in termini di risparmio, efficienza e redistribuzione delle risorse con soluzioni di intelligenza artificiale, tecnologie innovative e produzione di energia rinnovabile. Al convegno ospitato proprio dall'Innovation Center di Simbiosi¹⁸, sono intervenuti **Hellas Cena**, prorettrice alla terza missione dell'Università di Pavia, che ha raccontato dell'ecosistema Nodes (Nord Ovest Digitale e Sostenibile), e anche **Fabiano Giorgi**, di **Giorgi Wines**.

"La cultura d'impresa entra a buon titolo anche nei processi produttivi, nei modelli di sviluppo, e anche direttamente nei prodotti – dice Giorgi, coordinatore della Filiera Agroalimentare di Assolombarda – Il contesto in cui operano le nostre imprese, nell'ambito dell'agroindustria, presenta sfide che richiedono un salto di qualità nell'innovazione e nella tecnologia". Simbiosi, Giorgi Wines, Fondazione Riccagioia, non sono le sole imprese ad avere scommesso su questo territorio nella filiera che lega l'alimentazione, la tecnologia, la ricerca di soluzioni innovative.

18. Convegno "Prodotti colti - Innovazione e sostenibilità nell'AgriFood" – Giussago (PV), 10 luglio 2023.

Brambati è una di queste. L'impresa ha una storia di oltre 75 anni nel campo alimentare e particolarmente nelle industrie dolciarie, biscottifici, pastifici, e nell'industria del caffè, in cui è leader a livello globale¹⁹, con una grandissima specializzazione negli impianti di produzione. Si occupa anche di macchine per l'industria chimica e della plastica, con trattamento di materie prime sia in grani che in polvere. L'impresa si occupa anche di formazione, con l'ITS meccatronico, ma anche ospitando e facendo conoscere le sue strutture a centinaia di studenti. Come esempio di give-back al territorio hanno realizzato l'**Oltrepò Tennis Academy**, una struttura polifunzionale dalla vocazione e dall'anima sportiva, ma anche culturale e ricreativa.

PlanEat ha invece ideato una piattaforma dall'approccio innovativo, che offre un servizio di pianificazione di pasti che azzerava lo spreco di cibo. Per le famiglie piatti pronti e kit con ingredienti puliti e dosati per diventare ricette in pochi passaggi. Per le aziende una pausa pranzo sostenibile con piatti consegnati in contenitori appositamente progettati per essere riutilizzabili all'infinito.

Allevi, azienda afferente alla filiera chimica, che, forte della sua attività agricola tradizionale, ha sviluppato negli anni una lunga esperienza sia nel trattamento e condizionamento delle biomasse prima del loro impiego, sia per quanto riguarda il loro utilizzo in rapporto alle varietà delle coltivazioni.

I numeri del settore vitivinicolo nell'Oltrepò Pavese



Intesa Sanpaolo ha infine scelto questo territorio per far nascere e sviluppare la sua Direzione Agribusiness, la rete nazionale dedicata al comparto agroalimentare che conta su 94 filiali distribuite sul territorio italiano e oltre 1.100 professionisti. E proprio insieme al Research Department Intesa Sanpaolo, il Centro Studi Assolombarda ha realizzato un'attenta **analisi del settore vitivinicolo** della provincia di Pavia, da cui emerge, tra l'altro, la posizione di rilievo della produzione vitivinicola pavese nel confronto con quella della regione Lombardia.

Spostandoci più a Ovest, nel territorio dell'AgriFood Valley, non possiamo non visitare un paesaggio caratterizzato da bacini che si estendono a perdita d'occhio, che offrono uno spettacolo unico, soprattutto durante la stagione delle piogge, quando le risaie si trasformano in veri e propri specchi di luce.

La provincia di Pavia nel 2024 ha riconquistato il primato tra i territori risicoli d'Italia e d'Europa con 80mila ettari coltivati, in crescita rispetto ai 70mila del 2023.

Un successo per un territorio che, appena due anni prima, era stato colpito da una forte siccità. Assolombarda ha dedicato al primato europeo del riso Pavese una giornata di approfondimento "**Riso italiano: sfide future**"²⁰, con la partecipazione di Airi (Associazione

19. Convegno "La filiera del caffè" - Binasco (MI), 21 novembre 2023.

20. Convegno "La filiera del riso" - Garlasco (PV), 9 giugno 2023.

industrie risiere italiane), Cia, Coldiretti, Confagricoltura e Copagri. Un lavoro di filiera che unisce le diverse associazioni per la preservazione di un patrimonio culturale di grande valore, e produttivo di primaria importanza per il territorio.

Una terra a forma di grappolo d'uva

“Una provincia a forma di grappolo d'uva”, così Gianni Brera descriveva Pavia, nel suo volume omonimo del 1979. Il vino racconta il territorio e le vigne ne disegnano il paesaggio. Il 44% della produzione di uva da vino della Lombardia è in Oltrepò, destinata a vini Docg, Doc, Igt per più del 95%. Nello specifico, la provincia conta 11 denominazioni (9 con zona di produzione nell'Oltrepò Pavese). Il **settore vitivinicolo** è tra le principali specializzazioni produttive della provincia di Pavia. All'uva da vino sono destinati circa 12.500 ettari, con una produzione di oltre 790 mila quintali nel 2022, di cui 409 Igp e 344 Dop²¹.

Indicazioni interessanti emergono dai dati di commercio estero. Tra il 2008 e il 2022, a fronte di un ridimensionamento di produzione e superficie destinata a vino, la provincia di Pavia ha registrato un forte aumento del proprio export, passato da 9 milioni di euro a 26 milioni. Nel 2022 il primo mercato di sbocco per le bevande della provincia è stata la Francia (3,1 milioni di euro); seguono Stati Uniti (2,7 milioni di euro), Paesi Bassi (2,5 milioni di euro), Ucraina (2,3 milioni di euro), Belgio (2 milioni di euro) e Polonia (1,9 milioni di euro).

Gran parte dell'attività vitivinicola della provincia si concentra nell'Oltrepò pavese: il 94% degli addetti nel comparto delle bevande lavora nei comuni di questo territorio. Provincia di Pavia Igt, Oltrepò Pavese Doc e Bonarda dell'Oltrepò Pavese Doc costituiscono le denominazioni più importanti in termini di volume: nonostante il calo subito tra il 2011 e il 2022, rappresentano l'89% della produzione. Nello stesso periodo si è registrato un aumento produttivo di alcune denominazioni come Oltrepò Pavese Metodo Classico Docg, Pinot Nero dell'Oltrepò Pavese Doc, Sangue di Giuda Doc e Oltrepò Pavese Pinot Grigio Doc, che hanno sperimentato anche un forte aumento dei valori prodotti.

→ L'ALTOPIANO DEI POLIMERI

La filiera della gomma-plastica vanta una storia pluridecennale, fatta di piccole imprese, che sono diventate grandi, facendo diventare grande anche il territorio in cui sono nate. Le imprese del settore sono 139 unità, impiegano circa 2.200 addetti, e nel 2022 hanno esportato oltre 221 milioni di euro, il 5% totale dell'export della manifattura pavese.

21. Dati presentati nell'incontro “I numeri del settore vitivinicolo nell'Oltrepò Pavese”, Autunno Pavese – Pavia, 2 ottobre 2023.

Questo è il territorio che ha ospitato **Giulio Natta, Premio Nobel per la Chimica nel 1963**, per la sua ricerca nell'ambito della tecnologia dei polimeri e la messa a punto di catalizzatori capaci di operare sulla stereochimica delle reazioni di polimerizzazione del propilene. Fu tra i primi, nel nostro Paese, a credere e mettere in pratica un processo di trasferimento tecnologico tra ricerca accademica e industria privata. Una presenza sul territorio, quella di Natta, in grado di attirare progetti di impresa e di ricerca applicata, che oggi compongono una filiera responsabile della produzione di materiali innovativi e versatili, che trovano impiego in molteplici settori, come il food, il pharma, l'automotive, l'edilizia, l'elettronica e molti altri. Questi materiali hanno consentito lo sviluppo di prodotti più leggeri, più resistenti e più efficienti dal punto di vista energetico, contribuendo così alla riduzione dell'impatto ambientale e al miglioramento della qualità della vita.

ITP Industria Termoplastica Pavese, opera nel settore delle materie plastiche, producendo film per l'imballaggio alimentare e industriale e per la protezione delle superfici. Da sempre l'azienda si dedica alla lotta contro lo spreco alimentare creando soluzioni che garantiscano salubrità ed elevata shelf life dei cibi. Fin dalle sue origini ITP si impegna nella riduzione dell'impatto ambientale del packaging, attraverso innovazione continua, formazione specialistica dei collaboratori, investimenti, progetti per educare alla circolarità e alla sostenibilità ambientale e sociale. Azienda familiare, nei suoi 50 anni di vita ha depositato 14 brevetti industriali e ottenuto certificazioni di prodotto per compostabilità, riciclabilità e sostenibilità. Nel 2023, in occasione delle celebrazioni per il suo mezzo secolo di attività²², ha inaugurato un nuovo stabilimento per la produzione di una speciale linea di film per il confezionamento degli alimenti, frutto di un investimento da quasi 50 milioni di euro.

A dedicarsi, anch'essa da 50 anni, alla produzione e lavorazione di materie plastiche, in questo territorio, è **ICS**. Una storia d'impresa che ha attraversato anche momenti di estrema difficoltà, come racconta il Presidente Gianmario Grecchi, insieme al figlio Marco. Un incendio divampato nel 2016, che ha ridotto in cenere tutti gli impianti produttivi, poteva scrivere l'ultimo capitolo di questa storia. Ma Grecchi – non nascondendo l'aiuto che ha avuto dalle imprese del sistema, competitor compresi – è riuscito a capovolgere la situazione, da disastro in opportunità di crescita, con il nuovo stabilimento inaugurato l'anno successivo. Uno stabilimento robotizzato, all'avanguardia, sempre più sostenibile.

22. Convegno "50 anni di sviluppo trasparente - ITP inaugura la nuova era del flexible packaging"
- Bosnasco (PV), 28 giugno 2023.

In un momento storico connotato da una demonizzazione della plastica, tra tasse paventate, l'abolizione dei prodotti in plastica monouso e la polemica tra il riciclo e il riuso, le imprese della gomma-plastica di questo territorio puntano sull'innovazione continua, in modo proattivo e responsabile, cercando soluzioni sostenibili che ci permettano di continuare a beneficiare delle proprietà uniche della plastica, riducendo al contempo il suo impatto ambientale e senza dimenticare la formazione delle giovani generazioni e l'importanza della partecipazione a tavoli nazionali di confronto e programmazione.

È chiaro come la produzione dei materiali in gomma plastica rappresenti uno dei tasselli più importanti della manifattura, data la sua influenza nella catena del valore in quasi tutti i settori produttivi. Ed è chiaro dunque, al di là dei valori economici e occupazionali diretti, quanto sia decisivo governare questi temi, sia a livello di policies industriali che di azione politica. Così sta facendo **Piberplast**, che ha fatto dell'impegno nel portare avanti e rappresentare le istanze della filiera una sua forte priorità, dimostrando la sua capacità di leadership, a livello nazionale. Piber Group si occupa del settore dei contenitori per alimenti, curando ogni dettaglio, dalla progettazione fino all'imballaggio e alla realizzazione della linea di confezionamento dell'alimento.

→ I PORTI DELLE ENERGIE

Abbiamo già incontrato il tema della transizione energetica quando abbiamo visitato, poco fa, la Via delle Transizioni. Trasformazioni profonde, nell'ambito del digitale, dell'energia e dell'ambiente che le imprese non hanno intenzione di subire, ma di governare. Uno dei settori ben rappresentati in questo nuovo territorio che ci accingiamo a visitare, i Porti delle Energie, è quello dell'Oil & Gas e delle valvole. Un campo che cambia continuamente, anche sotto i nostri stessi occhi, ma guidato da un faro, da una sorta di imperativo: adattarsi ai nuovi scenari e cogliere le opportunità offerte, uscendo rafforzati da questa nuova sfida. La de-carbonizzazione, l'abbandono di alcune fonti di energia a favore di altre, la riqualificazione degli impianti, il lavoro e la vita dei collaboratori, del resto, non può che essere un tema all'ordine del giorno.

In questo territorio hanno la propria sede gruppi multinazionali che si occupano della catena del freddo, della ventilazione e dell'aria, e qui ha la sua sede anche **Valvitalia**, un gigante multinazionale specializzato nella progettazione, produzione e fornitura a livello globale di valvole, sistemi gas e antincendio, raccordi, destinati all'industria energy, navale e ferroviaria. In questo territorio ha anche sede una delle più grandi raffinerie a livello europeo di Eni, uno dei maggiori player a livello globale nel settore energetico, e uno dei protagonisti della transizione. Ancora innovazione, dunque, e visione a lungo termine.

Il più potente al mondo

La leadership si esprime nella capacità di prevedere il domani e di plasmare il futuro, superando i competitor attraverso un impegno costante verso la sostenibilità e l'adozione di strumenti all'avanguardia. Il **Green Data Center** di Ferrera Erbognone, uno dei centri di calcolo con la più alta efficienza energetica e miglior contenimento dell'impronta carbonica in Europa, ospita i sistemi di calcolo HPC4 e HPC5. Due sistemi informatici in grado di esprimere una potenza di calcolo di 70 milioni di miliardi di operazioni matematiche complesse al secondo (70 PFlop/s). Ma non basta. **Eni** ha concluso la realizzazione di HPC6, un nuovo sistema di supercalcolo che consentirà di potenziare significativamente la capacità computazionale del Green Data Center, arrivando a oltre 600 PFlop/s, una capacità di calcolo in grado di elaborare oltre 600 milioni di miliardi di operazioni matematiche complesse al secondo, posizionandosi come il primo sistema al mondo a uso industriale. Una potenza che rende lo strumento indispensabile per affrontare problemi complessi e simulazioni che richiederebbero anni per essere completate con computer tradizionali, utilizzato per una vasta gamma di applicazioni, tra cui l'interpretazione dei dati derivanti dalle prospezioni petrolifere in terra e mare, la modellazione geologica, l'ottimizzazione dei processi produttivi.

→ LA PIANA DEL SILICIO

A est del territorio che abbiamo appena visitato, nel cuore della regione delle Vocazioni del Territorio, troviamo la Piana del Silicio. Ci saremmo forse aspettati una "valley", sullo stampo di quella americana legata al silicio, ma un paragone con la Silicon Valley sarebbe inappropriato, per questi due territori, l'uno nato negli anni '70 del secolo scorso, l'altro nel 2022; l'uno così legato alla nascita dei microprocessori da essere diventato il luogo emblematico della ricerca applicata e iconico per la voglia di impresa; l'altro una risposta del sistema locale, che ha trovato nell'idea di un distretto la possibilità di mettere a valore l'indubbia qualità di talenti, competenze, voglia di fare del territorio.

Ci sono senza dubbio punti di contatto (numerosi e importanti) e definitive distanze. Cosa ha caratterizzato la nascita della Silicon Valley, nella Valle di Santa Clara in California, nel giro di pochi anni, tra il 1970 e il 1980? Prima di tutto una forte e radicata cultura dell'innovazione: un ambiente che incoraggia la sperimentazione e la creazione di nuove idee, senza paura del fallimento.

La presenza di Università prestigiose, Stanford e Berkeley, che hanno svolto un ruolo cruciale nel formare talenti nel settore tecnologico e assicurare il flusso di nuove idee. La forte collaborazione tra università e industria, che ha favorito la diffusione di nuove conoscenze e tecnologie.

Ci sono punti di contatto tra il nostro distretto e la realtà della Silicon Valley? Sicuramente sono nel modello e nella qualità, se non nelle dimensioni. L'Università di Pavia ha una storia pluricentenaria legata all'innovazione e alla ricerca applicata; è forte la presenza di diverse realtà, multinazionali, che assicura al territorio una buona propensione alla sperimentazione e alla ricerca applicata, garantita da un buon apporto di trasferimento tecnologico. Il Distretto della Microelettronica, inaugurato a maggio 2022 con un accordo di partenariato tra l'Università di Pavia e 12 importanti imprese del settore, ha già effettivamente plasmato il futuro del territorio, contribuendo a portare a Pavia la sede della Fondazione Chips-IT. A due anni dall'inaugurazione del distretto le aziende sono diventate 21: **Allegro MicroSystems, ams OSRAM, Analog Devices, ASR Microelectronics, Cadence Design Systems, Eskube, Huawei, Infineon Technologies, TDK InvenSense, INVENTUM Semiconductor, Marvell Technology, MPS Monolithic Power Systems, NXP Semiconductors, onsemi, Orca Semiconductor, Photeon Technologies, Renesas Electronics, SIAE MICROELETTRONICA, Siemens, STMicroelectronics, Synopsys.**

Tra le realtà pavese di maggiore successo ci sono **Inventum Semiconductors, Photeon Technologies** e **Infineon Technologies**. La prima si occupa di sviluppare dispositivi d'avanguardia nei settori dell'audio e del power management, con attenzione a smart, IoT e automotive. Photeon è un partner nell'ingegnerizzazione e progettazione per l'integrazione di semiconduttori, curando gli aspetti di definizione e gestione dei processi di outsourcing, mentre Infineon si occupa della progettazione di componenti microelettronici per il controllo dei motori in applicazioni industriali, principalmente mirate all'ottimizzazione del consumo energetico. Ma è a Pavia anche **STMicroelectronics**, una delle principali aziende italiane nel settore dei semiconduttori. Qui gestisce, insieme all'Università, un laboratorio di microelettronica deputato alla ricerca su segnali radio analogici, interfacce seriali ad alta velocità ed elettronica per la salute. A livello di ecosistema, gioveranno al Distretto due nuove realtà che si stanno concretizzando e che faranno ulteriormente da catalizzatore per attrattività e competitività delle imprese: la già nominata Fondazione Chips-IT e il Polo Cardano per l'Innovazione Sostenibile.



NON PREOCCUPARTI DI COSA STA PER FARE QUALCUN ALTRO.
IL MIGLIOR MODO PER PREDIRE IL FUTURO È INVENTARLO.

————— ALAN KAY

Fondazione CHIPS-IT

La Fondazione Chips-IT, con sede a Pavia, rappresenta un pilastro fondamentale nella nuova strategia italiana per la microelettronica. Nasce con l'obiettivo di rafforzare il design dei microchip e creare un ecosistema nazionale di ricerca e innovazione in questo settore cruciale. Il territorio si conferma un hub strategico grazie alla presenza di un ecosistema florido di aziende e università. La Fondazione, infatti, coordinerà attività di ricerca e design, mettendo a disposizione attrezzature all'avanguardia e software di ultima generazione. Inoltre, formerà nuove generazioni di talenti nel settore, fungendo da competence center. Il progetto è fortemente sostenuto dal governo italiano che ha stanziato ingenti fondi per finanziare le attività della fondazione e promuovere la ricerca sulla microelettronica avanzata. L'obiettivo è quello di rendere l'Italia competitiva a livello internazionale nel settore dei semiconduttori, strategico per lo sviluppo tecnologico del Paese. La Fondazione Chips-IT si inserisce in un quadro più ampio che vede l'Italia impegnata a costruire un'infrastruttura di ricerca sull'intelligenza artificiale, con Pavia come uno dei quattro vertici di un "quadrilatero dell'intelligenza artificiale" insieme a Genova, Bologna e Torino.

→ LE TORRI DELLA SALUTE

A sud ovest della capitale Next Gen City troviamo un territorio che gioca una attrattiva tutta sua, legata alla filiera della salute e del benessere che qui si esprime al suo massimo, come densità di istituti di ricerca per chilometro quadrato. Qui risiedono tre Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico – **Policlinico San Matteo, ICS Maugeri, Istituto Neurologico Nazionale Mondino – il Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica CNAO** e decine di imprese dell'industria chimico-farmaceutica, che conta quasi tremila addetti. La Filiera Life Sciences di Assolombarda comprende tutte le imprese impegnate nel settore sanitario e socio-sanitario, settore nel quale Pavia e la Lombardia presentano numerose eccellenze.

Avventurarsi in questo territorio è come intraprendere un viaggio nel tempo, alla scoperta di un mondo che è ancorato nella storia, ma, per sua natura, in continua evoluzione. Le radici di questa vocazione territoriale affondano nel passato. Pavia, fin dall'epoca medievale, è stata un importante centro di studi medici. Il suo Ateneo ha formato e ospitato generazioni di medici e scienziati, che hanno contribuito a scrivere pagine fondamentali della storia della medicina. Basti pensare a Camillo Golgi, Nobel italiano per la Medicina nel 1906, e a figure come Gaspare Aselli, Carlo Forlanini, Lazzaro Spallanzani, i cui nomi sono indissolubilmente legati alla città per le loro rivoluzionarie scoperte.

Oggi Pavia conserva intatto il suo spirito pionieristico. I numerosi ospedali e i centri di Ricerca e Cura, costantemente ai vertici delle classifiche nazionali e internazionali per la produzione scientifica, rappresentano un punto di riferimento a livello globale per la ricerca e la cura delle malattie. Come abbiamo visto in altre occasioni, durante il nostro viaggio in questo territorio complesso, la vocazione, la chiamata, non è sempre univoca, ma prende strade parallele, interseca piani differenti, apre a panorami diversi. La filiera delle scienze della vita tocca infatti altre catene del valore che hanno con lei stretta contiguità, quella dell'innovazione, del packaging, della chimica, del pharma. Qui entra in scena un attore fondamentale, nel campo della salute, anche se non è in maniera diretta coinvolto nella produzione di farmaci o nella ricerca di cure.

SEA Vision nasce, nel 1995, in una cascina sulle rive del Ticino, dall'idea di due ingegneri del Dipartimento di Ingegneria dell'Università degli studi di Pavia, con l'obiettivo di sviluppare un sistema di visione a colori per l'ispezione di blister farmaceutici. Oggi l'ex spin-off universitario pavese è un elemento fondamentale della filiera farmaceutica e una delle software house leader a livello globale nella produzione non solo di sistemi di visione a colori, ma di hardware e software per le macchine di confezionamento.

CNAO

Il Centro Nazionale di Adroterapia Oncologica è una delle sei strutture al mondo, l'unica in Italia, in grado di erogare trattamenti di adroterapia mediante l'impiego di protoni e ioni carbonio. L'adroterapia è una forma avanzata di radioterapia che, invece di utilizzare raggi X, impiega protoni e ioni carbonio, particelle più pesanti e dotate di maggiore energia rispetto agli elettroni e così più efficaci nel trattamento dei tumori cosiddetti radioresistenti.

All'interno del sincrotrone, cuore del CNAO, il fascio di particelle percorre circa 30.000 chilometri in mezzo secondo per raggiungere l'energia che serve alla terapia e venire indirizzato verso il tumore. Quando le cellule tumorali vengono colpite, il DNA dei loro nuclei viene danneggiato, le cellule muoiono e il sistema immunitario le elimina.

Il CNAO è un centro di eccellenza che continua a espandersi, attraverso la sua attività di ricerca e sviluppo e attraverso un ampliamento della struttura e la costruzione di un ulteriore acceleratore di protoni, ioni carbonio e la produzione di neutroni per la terapia sperimentale per tumori complessi, la BNCT (Boron Neutron Capture Therapy).

→ IL PARCO DELLA CALZATURA

Nel Territorio delle Vocazioni vi è un'area che, nel nostro lungo viaggio, ha il maggior rilievo per le industrie creative e culturali, che sono la storia del tessuto produttivo locale e la trama di quello sociale. La moda, il design, il gusto italiano, altro non sono infatti che la più alta manifestazione della cultura d'impresa di questo territorio. Qui vivono ancora tutte le specialità che hanno reso Vigevano la Capitale della Calzatura.

Il distretto formato da materiali e componenti per le calzature, produttori di calzature e meccano calzaturiero insieme, è un ecosistema in evoluzione in grado di attivare più di 1 miliardo di euro di fatturato annuale, con un aumento del +28,5% dal 2019 al 2022. Il valore aggiunto generato dalle sue imprese incide per il 7,3% sul totale dell'industria pavese.

La composizione settoriale dell'industria vede le imprese dei materiali e dei componenti per le calzature pesare per il 29% sul totale aziende mappate (vedi pag. 15, *Un piano strategico per il territorio, Your Next Pavia – Assise 2024 Assolombarda*, 6 maggio 2024) e incidere per ben il 52% del valore della produzione totale: si tratta soprattutto di imprese chimiche e della gomma plastica particolarmente innovative e con tecnologie e soluzioni per la calzatura e altri comparti industriali. Il peso delle imprese del meccano-calzaturiero è pari a circa un terzo della filiera, mentre i produttori di calzature rivestono un ruolo più contenuto sul totale e pesano per il 13% sul fatturato. Il territorio ospita in effetti una filiera articolata e complessa che va dal design puro alla lavorazione delle pelli, dall'ambito di ricerca industriale sui nuovi materiali e composti, allo studio di soluzioni di sostenibilità ambientale, dalla tecnologia più innovativa al marketing strategico.

Nonostante questo, il Parco della Calzatura sta attraversando un momento storico in cui vede la necessità di ripensarsi²³. Nel corso degli ultimi decenni il cuore della produzione si è spostato dalla centralità sulle calzature al mercato meccano calzaturiero, cioè l'ideazione, la produzione, la messa a punto di quelle macchine che permettono la lavorazione della materia prima, pelle, cuoio, gomma, materiali pregiati e materie plastiche, per la creazione di calzature. Ancora, il mercato di riferimento, il settore moda tout-court e l'Alta Gamma, sono in una fase di rallentamento a livello globale. Nonostante le sfide presenti, è importante sottolineare che il distretto di Vigevano presenta la più ampia varietà di competenze e di componenti produttive della filiera della scarpa, dalla chimica al design, dal taglio alla lavorazione delle materie prime al confezionamento alla gomma-plastica.

23. Convegno "La filiera della scarpa, la storia, la cultura del saper fare, il futuro" - Vigevano (PV), 27 settembre 2023.

Come **Atom**, che ha, negli anni, sviluppato una tecnologia innovativa di taglio di materiali non metallici, applicata a moltissimi settori produttivi, adattabile a tutti i processi industriali, legati alle più diverse filiere: dalla gomma e plastica ai tessuti, da calzature, pelletteria e imballaggi, fino a guarnizioni, oil & gas, automotive, arredamento. Oggi Atom guida un gruppo che conta impianti produttivi in Lombardia, in Veneto, in Brasile e in Cina, con filiali dirette in 10 nazioni.

Assolombarda sta moltiplicando i suoi sforzi affinché questo distretto possa essere ulteriormente valorizzato e le sue competenze e il suo saper fare continuo nel solco di una lunga tradizione. Per questo l'Associazione, insieme alla **Provincia di Pavia** ha inaugurato un tavolo permanente di confronto e di individuazione delle soluzioni coinvolgendo gli attori di sistema, le imprese, le rappresentanze dei lavoratori, nonché le associazioni nazionali **Assomac** e **Assocalzaturifici**, e le amministrazioni di Vigevano, della Lomellina e della vicina Parabiago. I capitoli principali su cui bisognerà far confluire gli sforzi, sono quelli che riguardano le professioni-chiave e le competenze strategiche per la competitività del comparto; lo sviluppo del capitale umano sul territorio, lo sviluppo territoriale e l'attrazione degli investimenti; le azioni di comunicazione e promozione coordinate. I principali punti di valorizzazione di questo patrimonio culturale e produttivo non possono che passare dal futuro del **Castello di Vigevano** e del **Museo della Calzatura**. Una valorizzazione che passa attraverso progetti operativi, innovativi, sostenibili ed efficienti che le imprese culturali sono in grado di mettere in atto.

Solo un tacco ci solleverà

Quando il mondo della moda e del fashion globale cercava lo slancio, la leva, il punto d'appoggio da cui sollevare il mondo, trovò la soluzione, con il tacco a spillo, inventato a Vigevano nel 1953. Gli industriali e gli artigiani, insieme, seppero individuare un modello innovativo che risolse i problemi di rottura e staticità, lanciando l'industria vigevanese, legata alla scarpa di lusso, ancora più in alto.

Le industrie creative e culturali possono fare da volano per la crescita economica, con lo stimolo all'innovazione e alle attività commerciali collegate, possono contribuire alla rigenerazione urbana, contribuiscono all'attrattività turistica di un territorio, promuovono lo sviluppo di competenze tecniche avanzate, favoriscono il senso di identità e appartenenza al territorio.

→ BORGHI SMART

Cultura d'impresa e visione di sviluppo vuol dire anche trasformare i borghi storici, di cui è punteggiato il territorio, in luoghi *smart*, snodi di cultura e di opportunità per i residenti, calamite attrattive per chi sia in cerca di natura, cultura enogastronomica, investimenti, su un territorio che si sta rivelando molto più che promettente. L'Oltrepò Pavese ha vissuto negli ultimi anni una forte spinta grazie al turismo di prossimità, è diventato snodo di investimenti e di trasformazione, ha saputo valorizzare le sue produzioni di valore e oggi è meta di elezione anche per il turismo internazionale. Il quotidiano inglese *Guardian*, nella sua rubrica sui tesori nascosti dell'Europa, ha citato l'Oltrepò come destinazione da non perdere per un turista che arrivi in Italia. Gli esempi di borghi storici che già si stanno sviluppando in ottica *smart* non mancano: emblematico è il caso di Golferenzo e del primo "albergo diffuso" della Regione Lombardia.

Negli Stati Uniti, con la diffusione del lavoro da remoto, ha preso forma il fenomeno delle *zoom town*: piccole città e villaggi americani stanno incrementando, per la prima volta in decenni, la propria popolazione. "Noi, a differenza degli americani – dice **Marco Salvadeo**, Presidente della zona Oltrepò di Assolombarda – non abbiamo bisogno di creare, dal nulla, attrattività: dobbiamo solo attivarla. Grazie a investimenti nelle infrastrutture, nelle strutture ricettive, nella comunicazione all'esterno di un territorio che, già di per sé, è l'elemento chiave e il *prodotto attivatore*"²⁴. "Le nostre colline non hanno bisogno di biglietti da visita", ha spiegato Marco Salvadeo che è titolare di un'azienda che lavora nelle risorse umane e nella ricerca di personale che si chiama **OpportuniTy**.

Sulla sommità delle colline, a dominare le valli, troviamo numerosi castelli, pronti a nuove destinazioni d'uso, che partano dal turismo culturale ed enogastronomico ma sappiano andare oltre. La Filiera Attrattività di Assolombarda ha organizzato visite guidate nei castelli del territorio²⁵, dal Castello di Montalto Pavese a quello di Santa Giuletta, che sono simbolo di un legame profondo con il territorio e rappresentano, inoltre, occasioni di investimento nelle nuove prospettive che si stanno disegnando.

L'elemento naturale infine, che nei secoli, ha plasmato il territorio è l'acqua: quella dei grandi fiumi, il Po e il Ticino, ma anche quella che sgorga dal sottosuolo, calda, ricca di minerali. Il termalismo riveste un ruolo che va oltre l'economia e la salute, è un ponte

24. Convegno "Smart Borghi" – Varzi (PV), 17 luglio 2023.

25. Visite guidate "I castelli dell'Oltrepò e lo sviluppo turistico" – Montalto Pavese (PV) e Santa Giuletta (PV), 13 settembre 2023

che collega persone e culture, storie e imprese, nella ricerca di un rigenerante equilibrio tra uomo e natura, attraverso l'acqua di un territorio che brilla per la sua prosperità naturale.

A cento anni esatti dalla loro inaugurazione, le **Terme di Salice** riprendono nuova vita grazie al coraggio e alla volontà dell'impresa di mettere a valore, in maniera sostenibile, condivisa, aperta, una risorsa che altrimenti sarebbe relegata ai libri di storia. L'occasione di rilancio è legata all'acquisizione delle Terme di Salice da parte di **Massimo Caputi**, Presidente di **Federterme**. Il termalismo gioca un ruolo di fondamentale importanza nel rilancio di un territorio, dall'economia locale alla conservazione del patrimonio naturale, dall'attrattiva turistica alla salute dei cittadini. Assolombarda ha costruito un focus specifico sul tema, riunendo diversi esperti e attori del sistema termale pavese che hanno riflettuto sulle potenzialità, le strategie di rilancio e gli strumenti a disposizione²⁶. Al convegno hanno partecipato anche le **Terme di Miradolo** e quelle di **Rivanazzano**, il cui Presidente, **Giorgio Matto**, ha illustrato gli investimenti e i progetti di sviluppo.

Castello di Vigevano e Museo della Calzatura

Il Castello di Vigevano è uno dei luoghi su cui Assolombarda punta, nel suo impegno per la valorizzazione del territorio in ottica di attrattiva e competitività. Secondo Maria Vittoria Brustia, Presidente della zona Vigevano e Lomellina di Assolombarda "il Castello deve diventare un vero e proprio motore economico per il territorio, in grado di fondere cultura, tecnologia, sostenibilità. La cultura per Vigevano è un elemento concreto, identitario. Un elemento che si tocca, si indossa, si usa, si riusa, si diffonde, fa crescere il territorio e lo fa conoscere nel mondo"²⁷. Profondamente legati allo sviluppo di strategie di valorizzazione e messa a valore del patrimonio culturale del Castello, Assolombarda ha lanciato progetti sulla digitalizzazione del Museo della Calzatura e sullo Shoe style Lab, al fine di renderlo fruibile come un laboratorio avanzato per la formazione del personale, non soltanto rivolto alla calzatura, ma anche al pellame e ad altri componenti e diversi settori, con attrezzature avanzate per modellazione e stampa 3D.

26. Tavolo rotonda "Terme, benessere senza tempo. Oltrepò, nuova frontiera del turismo lombardo" - Rivanazzano (PV), 9 settembre 2023.

27. Convegno "Le industrie creative e culturali per lo sviluppo locale" - Vigevano (PV), 14 giugno 2023.

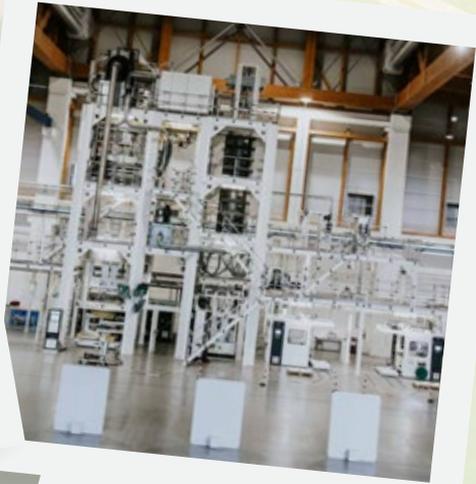


Nei pressi della raffineria della società petrolifera tra le più grandi in Europa, sorge il **Green Data Center** di **Eni** a Ferrera Erbognone, cervello industriale e artificiale tra i più potenti al mondo. A Pavia ha sede invece il Distretto della Microelettronica, dove troviamo imprese che hanno deciso di investire nell'alleanza tra competenze, spazi, idee, prospettive, insieme all'**Università di Pavia**: strutture di ricerca per la prototipizzazione dei circuiti, aree di test avanzate, ingegneri e tecnici che lavorano sulla miniaturizzazione, sui sistemi audio e video per i telefoni cellulari, su motori passo-passo a bassissimo assorbimento di energia. Sempre a Pavia troviamo lo **CNAO**, centro di eccellenza al servizio della salute, mentre per visitare il quartiere generale di **Valvitalia** dobbiamo arrivare a Rivanazzano, nel cuore dell'Oltrepò.



ITP ci accoglie nel suo quartier generale immerso nelle colline e negli spazi naturali tra i più suggestivi del Pavese. Qui ha sede lo stabilimento produttivo nelle sue varie linee e l'Academy aziendale, che si occupa di formazione e inserimento professionale.

Dal paesaggio collinare ci muoviamo verso la pianura, incontrando, alle porte di Voghera, **Piberplast**, leader nel packaging e da sempre molto attenta ai temi della formazione in impresa. Ci spostiamo ora verso l'ovest, nel cuore della Lomellina e del Vigevanese, zona d'elezione per il confezionamento delle **calzature** e la produzione di macchine per il mecano-calzaturiero.





Non si può non includere nella nostra visita il **Castello Sforzesco di Vigevano**, antico maschio che sorge sul punto più alto della città e trasformato in residenza da Ludovico il Moro, alla fine del quindicesimo secolo. Qui ha sede il **Museo della Calzatura**.

A Vigevano incontriamo anche **Stav**, nata nel 1920 come società per l'esercizio del trasporto pubblico di persone con autobus, ora è un'impresa con diversi interessi e numerose sedi sul territorio e nelle province limitrofe.



Partiamo da Pavia alla volta di Albuzzano, dove incontriamo il quartier generale di **Fedegari**, dove si progettano e si producono impianti per la sterilizzazione, decontaminazione e lavaggio per l'industria farmaceutica e si coordina il lavoro delle sedi estere.

A cinque chilometri di distanza incontriamo **ICS**, che, nella sua sede estremamente automatizzata, stampa articoli in plastica per i più diversi mercati, dall'edilizia al giardinaggio fino all'agricoltura e all'industria. Ci spostiamo verso l'Oltrepò e arriviamo nel Vogherese, dove incontriamo **Brambati**, nella sua sede storica a circa un paio di chilometri dai campi da tennis della sua Tennis Academy.

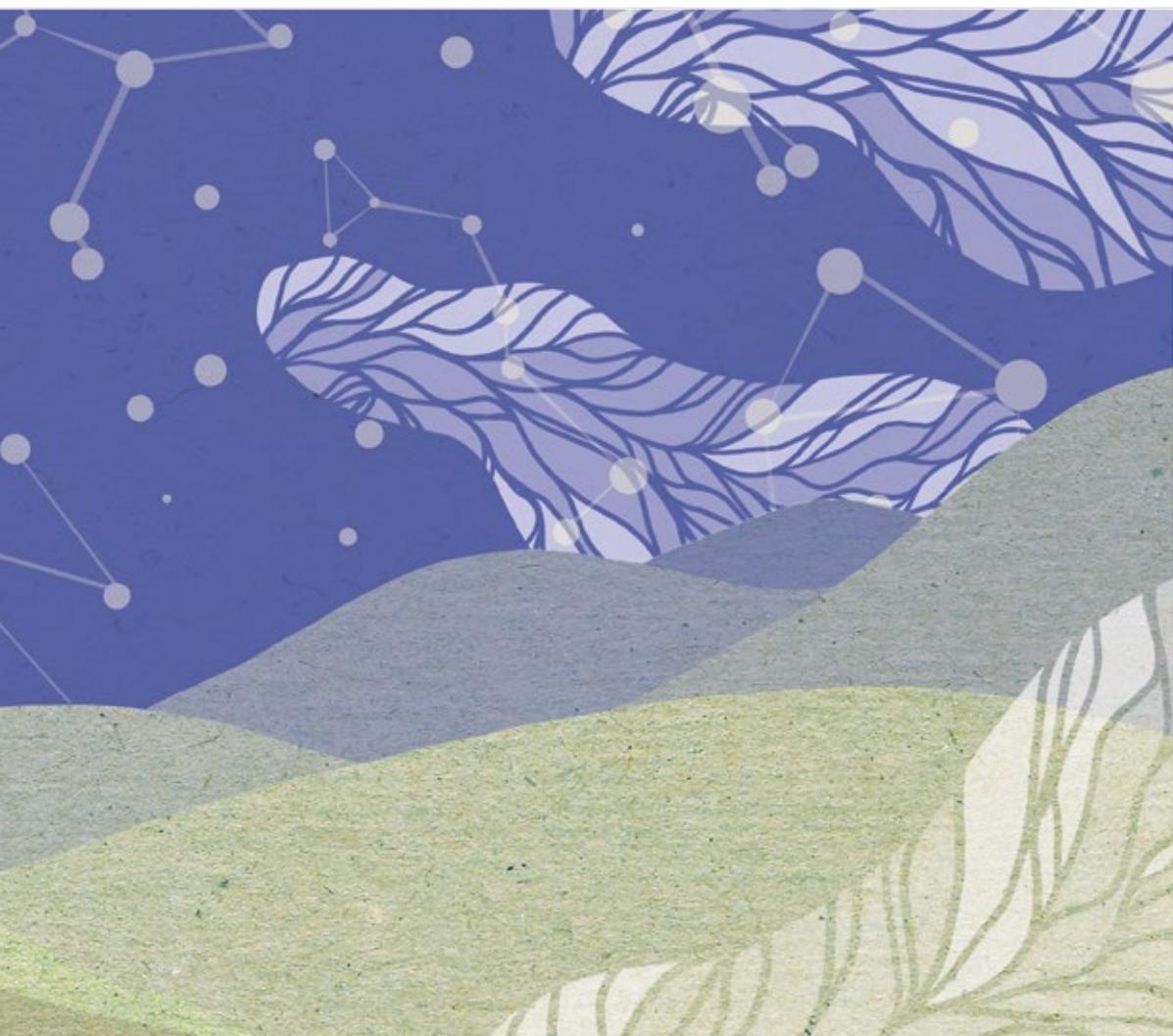
Nell'estremo nord del Pavese, verso la pianura al confine con la provincia di Milano, in un contesto naturale rigenerato e unico ha sede **Simbiosi**, con il suo Innovation Center e le startup che ospita, dedicate all'innovazione e al food.



5. IL FUTURO



Il nostro viaggio in questo territorio, denso di vocazioni produttive, cultura e valori d'impresa, ci restituisce sia una chiara fotografia della situazione attuale, sia un'immagine delle traiettorie di sviluppo, crescita e prospettive future. Traspare la visione che questo territorio ha di se stesso: una terra ambiziosa, che investe nella condivisione e nello sviluppo sostenibile, a tratti audace nelle sue storie di riscatto e trasformazione, che è in grado di "governare" le rivoluzioni tecnica, digitale e green, e che è capace di condividere con Milano uno sviluppo armonico e integrato del territorio, pur coltivando con fierezza le sue specificità. Elementi dinamici ma sempre coerenti con i valori fondamentali della cultura dell'impresa, elementi che concorrono a disegnare un futuro visto da una prospettiva più ampia.



In questo viaggio abbiamo incontrato incredibili progetti di trasformazione delle imprese e del territorio, dal Parco Gerolamo Cardano per l'innovazione sostenibile fino alle prospettive per il Castello di Vigevano, dai Borghi Smart fino alla Fondazione Chips-IT, dalla rigenerazione delle aree dismesse fino alle imprese impegnate nell'innovazione, nella sostenibilità ESG, nel cuore delle transizioni digitale e green. La visione del futuro si snoda partendo proprio da questi processi di trasformazione che il territorio sente come propri e profondamente legati alla sua competitività. In un processo sempre più attento alle evoluzioni di mercato, ma anche - lo abbiamo visto nel territorio dell'Etica economica - sempre più capace di cogliere stimoli, necessità, svolte e avanzamenti della società civile, della tecnologia, dell'economia.

→ LA VISIONE

Siamo nel mezzo di cambiamenti repentini ed enormi nei modelli di lavoro, di vita, di sviluppo economico, tecnologici, sociali. La ricerca di un *new normal* è ormai una rincorsa svuotata del suo significato. Con l'accelerazione tecnologica attuale, siamo destinati a vivere in un perenne stato di trasformazione. Lo vediamo, giorno per giorno, sul tema dell'intelligenza artificiale, dei cosiddetti *sistemi intelligenti*, nell'*IoT*, nel *cloud computing*, nella robotica avanzata, nella continua rincorsa a un *green* talvolta troppo poco *smart*. Viviamo in un'era dominata dai dati. Ogni interazione, ogni like, ogni feedback genera una mole enorme di informazioni, che vanno lette, analizzate e portate a valore. Un aspetto fondamentale della transizione digitale è quindi anche il cambiamento culturale, che richiede che aziende, istituzioni e cittadini sviluppino nuove competenze e adottino un approccio aperto e innovativo. Per questo l'impresa, in questo scenario, dovrà diventare sempre più un laboratorio di idee e un catalizzatore di cambiamento.

Questa è la visione al centro di Pavia Capitale della Cultura d'Impresa: rileggere il territorio pavese come una *smart land*, un modello che punta a sviluppare ecosistemi connessi in cui le imprese, i centri di ricerca, le amministrazioni pubbliche, gli enti di formazione e la cittadinanza collaborano per generare innovazione e migliorare la competitività economica e il benessere del territorio.

L'industria, la meccanica, la mecatronica, i servizi, la cultura, sono già il cuore della trasformazione digitale del nostro Paese. Per il loro peso economico, per la flessibilità intrinseca derivata dal fatto che possono adattarsi più rapidamente ai cambiamenti e

sperimentare nuove soluzioni, per la loro maggiore vicinanza alle tecnologie abilitanti e per la loro sensibilità riguardo l'ambiente in cui operano.

→ PER ANDARE OLTRE

“Oltre” è un'indicazione di spazio e di dimensione che implica un superamento deciso, un traguardo verso l'infinito, un progresso. Andare oltre è un magnifico augurio per chi è a metà di un cammino, ma vuol dire anche avere il coraggio di cambiare idea, di compiere un passo in più. Pavia, Voghera e l'Oltrepò, Vigevano e la Lomellina stanno intraprendendo un cammino per *andare oltre*.

Le transizioni devono andare oltre il concetto di ecologia, devono assumere il **carattere di un cambiamento insieme globale e locale**, devono essere una rivoluzione positiva del nostro ecosistema, sociale oltre che industriale. La sostenibilità è l'approccio che cerca regole armoniche che possano dare forma e sostegno all'intero sistema, secondo una visione globale ma con soluzioni che possono essere innestate a livello locale. Sono numerosi gli esempi di come un approccio sostenibile e un modello digitale possano essere la chiave vincente per le imprese. Vincente per la loro sopravvivenza, vincente per il territorio stesso, vincente per la loro presenza sui mercati.

Il Piano strategico, le tante iniziative legate a Pavia Capitale della Cultura d'Impresa, il lavoro su Parco Cardano e Fondazione Chips-IT, intendono superare un certo immobilismo, dare una spinta positiva al territorio e impostare un cammino per uscire da un momento delicato e complesso.

Il territorio pavese è terra di dialettica: tra collina e pianura, tra montagna e fiume, tra filiere complesse e catene di valore locali, tra memoria e avvenire. Fiorisce e prende forma tra due mondi, quello artigianale e quello industriale, tra l'ombra delle sue architetture medievali e longobarde e gli ambienti modellati dalla più spinta innovazione negli ambiti dell'industria, della tecnologia, della ricerca. In ambito sociale, è animato dalla dialettica tra una provincia che non si legge provinciale e che invece cerca una proiezione che va ben al di là dei propri confini.

È nelle pieghe del continuo processo di soluzione di questi elementi dialettici, che Pavia ha individuato un nuovo senso e una nuova direzione alla cultura d'impresa. Così Pavia, Voghera, Vigevano sono gli ambienti ideali da cui ripartire per costruire un nuovo umanesimo industriale, analizzare i nuovi assetti economici e sociali e avanzare nuove prospettive di adattamento e di governo dei cambiamenti epocali in atto. Una *smart land*, molto *green*, capace di abbattere gli stereotipi, nella misura in cui il suo compito è anche quello di saper generare nuovo valore simbolico attorno a sé.

Una mediazione che non si risolve nella media statistica della casalinga di Voghera, la quale ora, nel suo tempo libero – come ci ha raccontato l'evento al Teatro Valentino Garavani (vedi pag. 64, *Nuovi sentieri della Narrazione*) – immaginiamo bene a gestire un sito di import-export a livello internazionale per un'industria di microchip che fa parte del Distretto della microelettronica proprio a Pavia.

Un valore che nasce dalla capacità di posizionarsi in relazione ai partner e ai competitor territoriali. Per via della sua posizione, il territorio pavese si legge da sempre come il baricentro ideale nel triangolo formato da Milano, Genova e Torino. In proiezione, fa parte del territorio di equilibrio economico, sociale, culturale, nel triangolo dato dal Mediterraneo, dal nord Europa e dall'est del nostro continente.

In quanto camera di mediazione sociale e culturale tra diverse istanze, tra diverse geografie produttive, tra numerose filiere, Pavia – da territorio "rugoso" qual è – diventa paradigma di una nuova economia civile e perfetto laboratorio di ricerca e studio di una cultura d'impresa declinata nelle nuove forme del lavoro, nel nuovo valore che ricoprono, come attori sociali, l'industria e la piccola e media impresa, nella rinnovata capacità di dialogo tra ambito pubblico e impresa privata.

Per questo la sostenibilità e l'innovazione, la digitalizzazione e la rigenerazione dei propri spazi, non sono, per Pavia, un punto di arrivo, ma un percorso.

Nel nostro viaggio attraverso territori ideali si rispecchia una visione, un orizzonte che emerge già oggi dal cammino compiuto nell'anno di Pavia Capitale della Cultura d'impresa e che disegna nuove prospettive per una nuova fase di sviluppo economico e sociale. Alla fine di questa esplorazione – a volte critica, spesso meravigliata – ci troviamo a guardare il paesaggio con occhi nuovi, perché è poi questo che fa, la cultura di impresa: cresce e si evolve, e mentre si evolve ci cambia. Amplia il nostro punto di vista sul territorio, trasforma il nostro modo di fare impresa.

Una cultura di impresa che opera "between the no longer and the not yet" e si fa attore, promotore e costruttore del "not yet". Un processo, in cui il fine bilanciamento tra costi e benefici si gioca sui temi della responsabilità, della fiducia e della capacità di visione.

Per andare oltre, insieme.

POSTFAZIONE

Antonio Calabrò,

Presidente Fondazione Assolombarda e Museimpresa

“Le città come i sogni sono costruite di desideri e di paure, anche se il filo del loro discorso è segreto, le loro regole assurde, le prospettive ingannevoli, e ogni cosa ne nasconde un'altra”. Eccola, nelle parole di Italo Calvino per “Le città invisibili”, una suggestiva e profonda definizione di città che, riunificando la distinzione latina tra *urbs* e *civitas*, può cogliere, al di là dei segni architettonici e urbanistici (i palazzi, i monumenti, le chiese, le piazze e le strade), l'anima profonda di una comunità complessa, ricca di diversità e perché no? di conflitti ma anche connotata da un sentire comune, un insieme di valori e un progetto condiviso di miglioramento della qualità della vita. Cittadinanza, intraprendenza, lavoro, benessere. Orgoglio della propria storia. E ambizione di scrivere le premesse lungimiranti per un futuro più robusto ed equilibrato.

Sono queste le considerazioni che vengono in mente come sintesi di un anno di attività di Pavia Capitale della Cultura d'Impresa per il 2023. Pesano le preoccupazioni per gli effetti di crisi sia storiche che congiunturali. Ma si affermano le volontà di ripresa e rilancio dell'economia e della vita civile (“paure” e “desideri” alla Calvino, appunto). E sono rilevanti le risorse culturali ed economiche messe in gioco, nel contesto più generale dell'impegno di tutta l'Assolombarda. E le prospettive indicate, con un occhio di particolare attenzione per le nuove generazioni.

Pavia come città di provincia ma non provinciale, orgogliosa della propria identità aperta e dialettica e comunque aperta al mondo, si è detto spesso in convegni e dibattiti. Lo dimostrano parecchie delle iniziative di cui si parla in queste pagine, che hanno come cardini l'innovazione, la sostenibilità ambientale e sociale nel contesto dell'economia circolare, il rafforzamento delle imprese con solida cultura di mercato (metalmeccanica e mecatronica, life sciences, chimica e agroalimentare ne sono pilastri), il legame sempre più stretto tra formazione, ricerca scientifica ed espressioni della “economia della conoscenza”.

Pavia è autorevole città universitaria. La sua storia culturale vanta nomi di respiro internazionale. La consapevolezza della forza del passato (ben testimoniata anche negli archivi storici e nei musei d'impresa) si ibrida con una vivace tendenza alla neo-industria che lega manifattura e servizi high tech. Le virtù “nascoste” in quest'anno da capitale sono emerse con evidenza. E sono robusto patrimonio su cui continuare a investire.

APPENDICE
IN VOLO SU PAVIA
E L'IMPRESA



Questo è il punto di arrivo del nostro racconto per immagini di storie d'impresa e traiettorie di sviluppo per i territori di Pavia, Voghera e Oltrepò, Vigevano e Lomellina. Qui il viaggio da ideale si fa reale: nei numeri dell'anno trascorso come Capitale della Cultura d'Impresa possiamo ritrovare la misura della partecipazione di persone e imprese al processo di costruzione del futuro. Restando in metafora, a colpo d'occhio possiamo ora valutare le distanze percorse, tornare con la memoria a ogni tappa, riconoscere le guide e i compagni di viaggio che hanno condiviso con noi questo viaggio, tra cui merita una menzione speciale la platea dei giovani che ha accompagnato molte delle nostre iniziative. In fondo è a loro che il viaggio è dedicato.



PAVIA SUPERNOVA

I numeri del nostro viaggio nei territori
della Capitale della Cultura d'Impresa



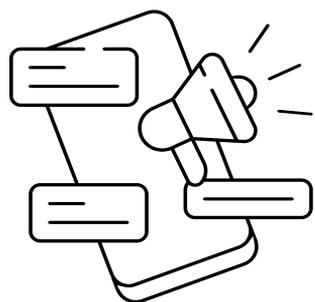
LE INIZIATIVE

106 eventi realizzati

10.472 partecipanti, di cui **5.000** studenti

570 relatori, di cui **110** imprenditori del territorio

LA COMUNICAZIONE



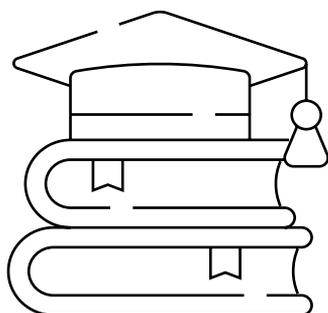
391 articoli di stampa

258 contenuti social

1.585.637 visualizzazioni social

259.593 interazioni

50.000 visualizzazioni web



IL MONDO ACCADEMICO

90 docenti universitari

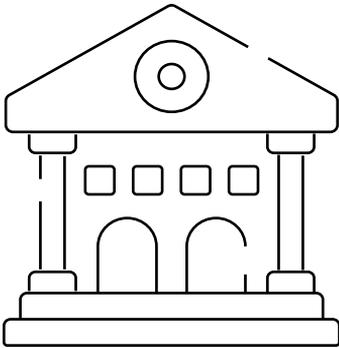
Riccardo Pietrabissa

Rettore dell'Istituto Universitario
di Studi Superiori - IUSS Pavia

Francesco Svelto

Rettore dell'Università di Pavia

LE ISTITUZIONI COINVOLTE



6 assessori di Regione Lombardia:

Alessandro Beduschi

Assessore all'Agricoltura, Sovranità alimentare e Foreste

Alessandro Fermi

Assessore all'Università, Ricerca, Innovazione

Guido Guidesi

Assessore allo Sviluppo economico

Elena Lucchini

Assessore alla Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità

Barbara Mazzali

Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda

Simona Tironi

Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro

13 Comuni: **Pavia, Milano, Voghera, Garlasco, Vigevano, Broni, Bosnasco, Stradella, Giussago, Varzi, Rivanazzano Terme, Binasco e Belgioioso**

Anna Maria Bernini

Ministra dell'Università e della Ricerca

Alessandro Cattaneo

Membro della Camera dei Deputati della Repubblica Italiana

Gian Marco Centinaio

Vice Presidente del Senato della Repubblica Italiana

Attilio Fontana

Presidente della Regione Lombardia

Paolo Gentiloni

Commissario europeo per gli Affari economici e monetari

Giovanni Leonardi

Segretario generale Ministero della Salute

Mario Melazzini

Direttore generale Welfare di Regione Lombardia

Giovanni Palli

Presidente della Provincia di Pavia

Adolfo Urso

Ministro delle Imprese e del Made in Italy

Paolo Zangrillo

Ministro della Pubblica Amministrazione



**GUARDA IL VIDEO
DI PAVIA CAPITALE
DELLA CULTURA
D'IMPRESA 2023**

GLI EVENTI DI PAVIA CAPITALE DELLA CULTURA D'IMPRESA

APRILE

4
MAR

Pavia Capitale della Cultura d'impresa 2023 - Cerimonia di inaugurazione

Università di Pavia

TERRE DI TALENTI

L'ETICA ECONOMICA

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

LE STORIE DELLE IMPRESE

14

Dalla Supernova Necchi all'industria pavese 4.0

VEN

Teatro Sociale, Stradella

LE STORIE DELLE IMPRESE

17
LUN

Inaugurazione del Master in Gestione Innovativa dell'Arte, Finanza, Marketing, Strategia

Università di Pavia

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

19

Vittorio Necchi a Pavia

MER

Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

Rassegna cinematografica STEAMiamoci

Cinema Teatro Politeama, Pavia

L'ETICA ECONOMICA

21

Talento & Equità

VEN

Palazzo San Felice, Pavia

TERRE DI TALENTI

Microelettronica l'industria delle industrie

Università di Pavia

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

28

VEN

Dalla Supernova Necchi all'industria pavese 4.0

Cinema Teatro Politeama, Pavia

LE STORIE DELLE IMPRESE

MAGGIO

2

MAR

Inaugurazione VIRTUAL CAREER FAIR: il futuro del lavoro e della formazione permanente

Palazzo Vistarino, Pavia

TERRE DI TALENTI

Visita filiera energia al supercalcolatore Eni

Eni, Ferrero Erbognone

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

6

SAB

ACTA Open Day - Visita all'impianto

Cascina Gallona, Ferrera Erbognone

L'ETICA ECONOMICA

10

MER

Rassegna cinematografica STEAMiamoci

Cinema Teatro Politeama, Pavia

L'ETICA ECONOMICA

13

SAB

Antologica Mario Maserati Inaugurazione della Mostra

Museo Storico Giuseppe Beccari, Voghera

TERRE DI TALENTI

16

MAR

Dalla Supernova Necchi all'industria pavese 4.0

I.I.S. Maserati, Voghera

LE STORIE DELLE IMPRESE

18
GIO
La figura di Alfieri Maserati
Auditorium Baratta, Voghera
LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

Una provincia a forma di grappolo d'uva
Enoteca Regionale della Lombardia, Broni
LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

19
VEN
Obiettivo creatività: investire nel futuro
Università di Pavia
Dal 19 al 20 Maggio
TERRE DI TALENTI

22
LUN
CompMat Spring Workshop
Università di Pavia
TERRE DI TALENTI

23
MAR
La transizione energetica e lo scenario Fit for 55: quali opportunità per le imprese
Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia
L'ETICA ECONOMICA

24
MER
Rassegna cinematografica STEAMiamoci
Cinema Teatro Politeama, Pavia
L'ETICA ECONOMICA

26
VEN
E SE INVECE Progetto salute e sicurezza per giovani tirocinanti
Sala dell'Annunciata, Pavia
L'ETICA ECONOMICA

27
SAB
Inaugurazione del centro polifunzionale Curie Village
LabAnalysis, Casanova Lonati
TERRE DI TALENTI

29
LUN
L'impresa in transizione
Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia
L'ETICA ECONOMICA

30
MAR
LM Day: PaNDA 2023/ Pavia - NGO & Gov Data Analysis
Università di Pavia
TERRE DI TALENTI

GIUGNO

9
VEN
La filiera del riso
Garlasco
Dal 9 al 11 Giugno
LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

10
SAB
Riso italiano: sfide future
Teatro Martinetti, Garlasco
LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

14
MER
Le industrie creative e culturali per lo sviluppo locale
Castello di Vigevano
LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

22
GIO
Musei DiVini
Università di Pavia
LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

26
LUN
Progetto WeWelfare - Incontro in LabAnalysis
LabAnalysis, Casanova Lonati
LE STORIE DELLE IMPRESE

28
MER

50 anni di sviluppo trasparente - ITP inaugura la nuova era del flexible packaging

ITP, Bosnasco

LE STORIE DELLE IMPRESE

Master Day

Università di Pavia

TERRE DI TALENTI

LUGLIO

10
LUN

"Prodotti colti" Innovazione, sicurezza e sostenibilità nell'AgriFood

Innovation Center Giulio Natta, Giussago

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

12
MER

I giovani, il lavoro e la cultura d'impresa

Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia

TERRE DI TALENTI

13
GIO

Talent Week 2023
Visita guidata presso l'azienda Fedegari Group

Fedegari Group, Albuzzano

LE STORIE DELLE IMPRESE

14
VEN

Talent Week 2023
Incontro dedicato ai giovani talenti in collaborazione con il Centro Studi Assolombarda

Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia

TERRE DI TALENTI

17
LUN

Smart Borghi
Castello Malaspina, Varzi

LETICA ECONOMICA

SETTEMBRE

9
SAB

Terme, benessere senza tempo. Oltrepò, nuova frontiera del turismo lombardo

Terme di Rivanazzano

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

13
MER

I Castelli dell'Oltrepò e lo sviluppo turistico

Castello di Montalto Pavese e Castello di Santa Giuletta

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

18
LUN

Il futuro è appena passato. "AO: Adriano Olivetti, un italiano del Novecento", incontro con l'autore Paolo Bricco

Atmysphere. Exhibition. Hall, Voghera

LE STORIE DELLE IMPRESE

20
MER

AI&Robotics Conference 2023

Collegio Ghislieri, Pavia

TERRE DI TALENTI

21
GIO

Festival delle Trasformazioni - VII Edizione

Vigevano

Dal 21 Settembre al 1 Ottobre

LETICA ECONOMICA

22
VEN
Inaugurazione Villa Necchi, sezione Manera
Collegio Santa Caterina, Pavia
LETICA ECONOMICA

23
SAB
Una vita da scienziata
Mostra dal 23 settembre al 30 novembre
Collegio Santa Caterina, Pavia
TERRE DI TALENTI

25
LUN
Il futuro è appena passato. "Un bel lavoro", incontro con l'autore Alfonso Fuggetta
Atmysphere. Exhibition. Hall, Voghera
LETICA ECONOMICA

26
MAR
Viaggio nell'economia circolare - Visite nelle aziende: INTALS, ACQUA E SOLE, ALLEVI e ITELYUM
Visite in azienda dal 26 Settembre al 12 Ottobre
LE STORIE DELLE IMPRESE

Merito: inclusione o esclusione?
Collegio Ghislieri, Pavia
TERRE DI TALENTI

27
MER
La filiera della scarpa, la storia, la cultura del saper fare, il futuro
Castello di Vigevano
LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

28
GIO
Talenti d'impresa. Mobilità e sostenibilità
Università di Pavia
TERRE DI TALENTI

30
SAB
50 ICS, 1973-2023. Una storia di famiglia
Castello di San Gaudenzio
LE STORIE DELLE IMPRESE

OTTOBRE

2
LUN
I numeri del settore vitivinicolo nell'Oltrepò Pavese
Autunno Pavese, Palazzo Esposizioni, Pavia
LETICA ECONOMICA

4
MER
L'INPS incontra il territorio
Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia
LETICA ECONOMICA

5
GIO
Conoscere la filiera della gommoplastica
ITP, Bosnasco
LE STORIE DELLE IMPRESE

9
LUN
Il futuro è appena passato. "La fotografia industriale", incontro con il curatore Denis Curti
Atmysphere. Exhibition. Hall, Voghera
LE STORIE DELLE IMPRESE

10
MAR
Rigenerazione e competitività: dalle esperienze locali ad una strategia nazionale
Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia
LETICA ECONOMICA

11
MER
Viaggio nella tecnologia - Visite nelle aziende: CIFARELLI, STACK, SEA VISION e BRAMBATI
Visite in azienda dall'11 Ottobre all'8 Novembre
LE STORIE DELLE IMPRESE

12

GIO

Visita della filiera life sciences a CNAO

CNAO, Pavia

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

«Scintille»: insegui i tuoi sogni - Benvenuti nel futuro della Meccatronica

Cinema Teatro Politeama, Pavia

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

18

MER

Bruno Rossini Lecture, undicesima edizione - "The Global South" con Federico Rampini

Collegio Ghislieri, Pavia

TERRE DI TALENTI

23

LUN

Il Parco Gerolamo Cardano per l'innovazione sostenibile

Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia

TERRE DI TALENTI

25

MER

Talenti d'impresa. Innovazione trasversale: sfida continua

Università di Pavia

TERRE DI TALENTI

26

GIO

Rischi emergenti per la salute nei luoghi di lavoro

Istituti Clinici Scientifici Maugeri, Pavia

L'ETICA ECONOMICA

**TALENT VISION
Alla scoperta del talento
Sport Edition**

Sea Vision, Pavia

TERRE DI TALENTI

27

VEN

"Safety First!": studenti in sicurezza nei luoghi di lavoro

Auditorium Vittorio Necchi, sede Assolombarda, Pavia

L'ETICA ECONOMICA

31

MAR

Dentro alle fabbriche che modellano il futuro

ITP, Bosnasco

LE STORIE DELLE IMPRESE

NOVEMBRE

6

LUN

L'industria consapevole: a misura d'uomo

Collegio Santa Caterina, Pavia

TERRE DI TALENTI

10

VEN

Un'impresa sostenibile. ESG nel patrimonio genetico delle PMI

Collegio Ghislieri, Pavia

L'ETICA ECONOMICA

13

LUN

L'IMPRESA CHE FORMA - Esperienze e visioni nell'anno europeo delle competenze

Università di Pavia

TERRE DI TALENTI

16

GIO

Intelligenza Artificiale e Digital Transformation per la crescita delle industrie del territorio

Castello di Vigevano

LE STORIE DELLE IMPRESE

20 **Il futuro è appena passato.**
Incontro con Paola Bonomo

LUN Atmysphere. Exhibition. Hall,
Voghera

LE STORIE DELLE IMPRESE

21 **La filiera del caffè**
MUMAC – Museo della
Macchina per Caffè, Binasco

MAR

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

22 **Le aziende incontrano**
gli ingegneri dell'area
informatica

MER

Università di Pavia
Dal 22 al 23 Novembre

TERRE DI TALENTI

Talenti d'impresa.
Profondità e successo:
esplorando la
specializzazione verticale

Università di Pavia

TERRE DI TALENTI

26 **Mondino Neuro Week**
Fondazione Mondino IRCCS
e Palazzo Broletto, Pavia

DOM

Dal 26 al 27 Novembre

TERRE DI TALENTI

30 **L'Eredità di Alberto Cazzani.**
Presentazione del libro

GIO Libreria Cardano, Pavia

LE STORIE DELLE IMPRESE

DICEMBRE

4 **Premio Eleonora Duse 2023**
Piccolo Teatro Grassi, Milano

LUN

TERRE DI TALENTI

Il futuro è appena passato.
Incontro con Silvia Pugi

Atmysphere. Exhibition. Hall,
Voghera

LE STORIE DELLE IMPRESE

5 **Dalla Supernova Necchi**
all'industria pavese 4.0

MAR

Cinema Teatro Odeon,
Vigevano

LE STORIE DELLE IMPRESE

Ma ci sarà ancora la casalinga
di Voghera?

Teatro Valentino Garavani,
Voghera

L'ETICA ECONOMICA

13 **Gran finale - Cerimonia**
di chiusura di Pavia Capitale
della Cultura d'Impresa

MER

Castello di Belgioioso

TERRE DI TALENTI

L'ETICA ECONOMICA

LE VOCAZIONI DEL TERRITORIO

LE STORIE DELLE IMPRESE



Capitale della
Cultura d'Impresa





PAVIA
Capitale della
Cultura d'Impresa
2023

TESSERAMENTI ASSOCIATI



“

IL SAPERE CHE SI FA INDUSTRIA
È LA PIÙ BELLA STORIA D'IMPRESA
CHE SI PUÒ RACCONTARE.