



ASSOLOMBARDA

ASSISE 2022

YOUR  
NEXT



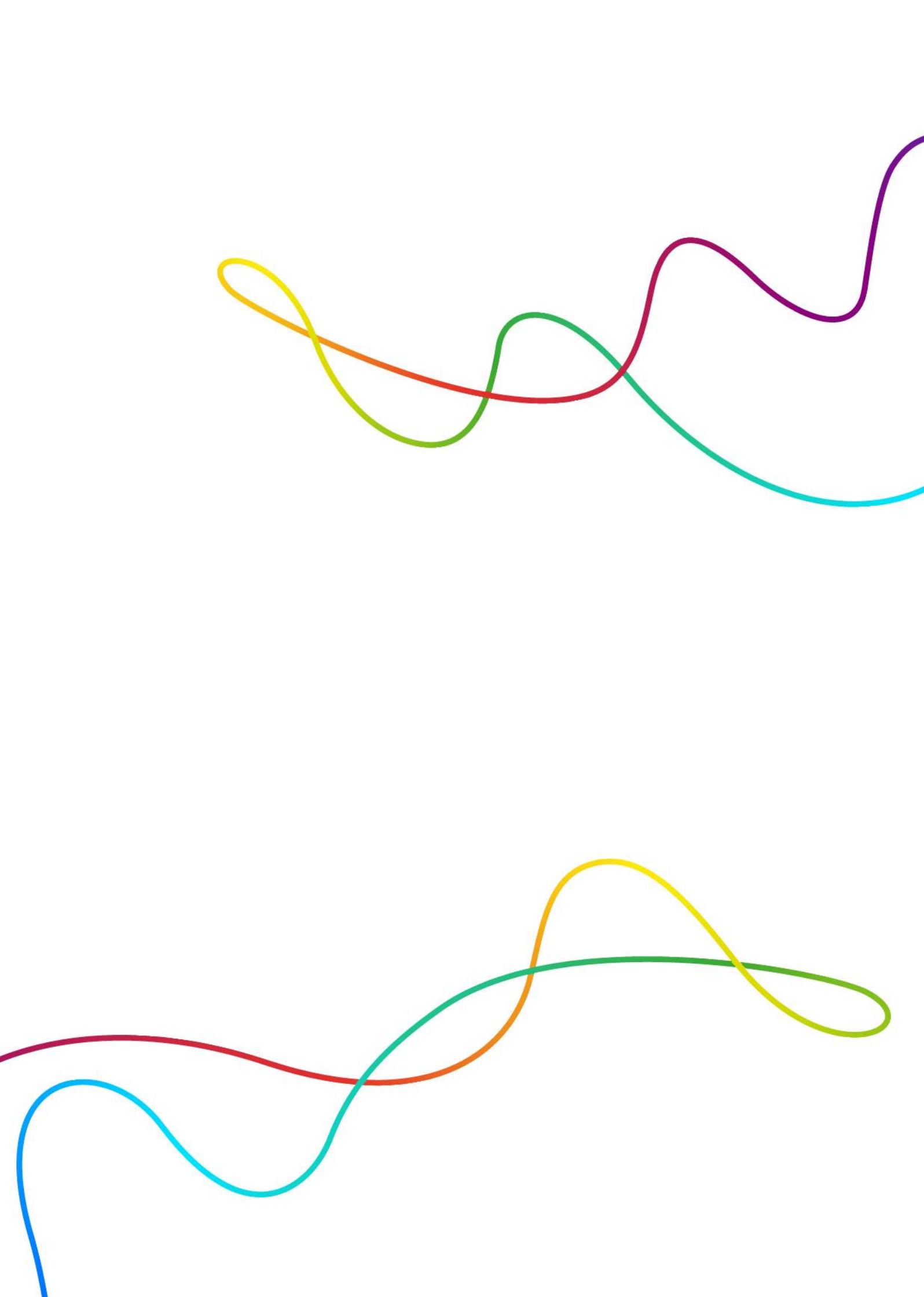
PAVIA

AGGIORNAMENTO DEL PIANO STRATEGICO  
PER IL RILANCIO DEL TERRITORIO

NOVEMBRE 2022

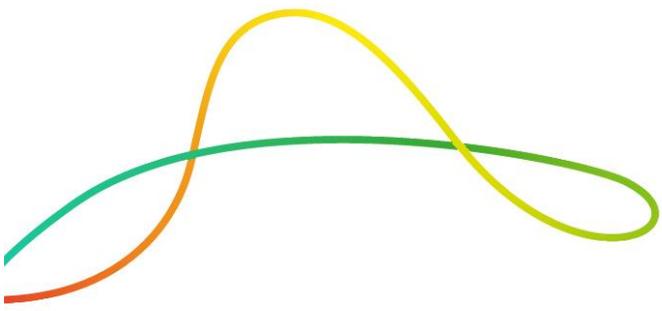
# Sommario

<b>Presentazione</b>	<b>5</b>
<b>1. Il quadro economico recente e le prospettive al 2023</b>	<b>9</b>
1.1 IL 2022	9
1.2 IL 2023	13
<b>2. L'attrattività, i driver della crescita e i segnali di movimento</b>	<b>19</b>
2.1 L'ATTRATTIVITÀ	19
2.2 I DRIVER DELLA CRESCITA: RICERCA, INNOVAZIONE E CAPITALE UMANO	20
2.3 I SEGNALI DI MOVIMENTO: NUOVI SPAZI E NUOVE TRAIETTORIE DI INNOVAZIONE	22
<b>3. Lavori in corso: le azioni promosse dal Piano strategico</b>	<b>27</b>
3.1 INFRASTRUTTURE	27
3.2 RIGENERAZIONE URBANA E MARKETING TERRITORIALE	28
3.3 POLITICHE INDUSTRIALI	29
3.4 FORMAZIONE E CAPITALE UMANO	31
3.5 RICERCA E INNOVAZIONE	32
3.6 TRANSIZIONE ENERGETICA ED ECONOMIA CIRCOLARE	34
<b>4. Alleanze e nuove sfide</b>	<b>41</b>



---

# Presentazione



# Presentazione

Nato a fine 2020, in piena emergenza pandemica, il Piano strategico di Assolombarda per il rilancio economico e sociale del territorio pavese si avvia a compiere due anni in un momento per molti aspetti ancora più critico: la guerra in Ucraina, la crisi energetica globale e il mutamento degli scenari geopolitici globali pongono ai territori, così come ai Governi nazionali di tutta Europa, sfide ancora più dure di quelle poste dal Covid.

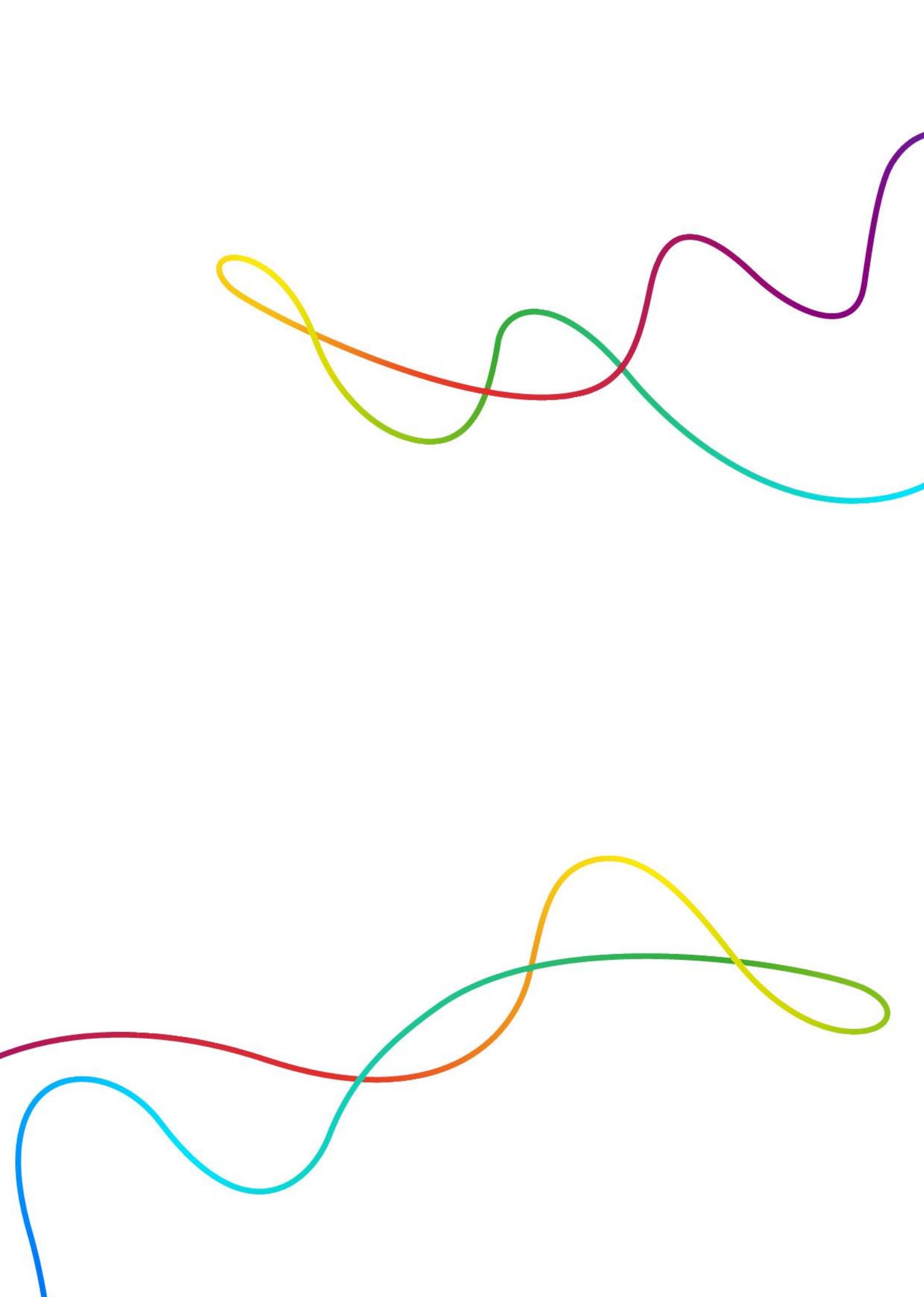
In una situazione così difficile e burrascosa, la “bussola” di cui ci siamo dotati con il Piano strategico si è rivelata quanto mai utile: le difficoltà del presente, infatti, non devono farci distogliere lo sguardo dalle ambizioni e dagli obiettivi che ci siamo posti per il futuro.

Pur consapevoli dell’impegno che dobbiamo dedicare alle emergenze più drammatiche – a partire da quella energetica – abbiamo continuato e continueremo a lavorare su quelle che consideriamo le leve determinanti per l’innescò di processi durevoli di sviluppo territoriale: connettività e infrastrutture, sostegno agli investimenti (pubblici e privati) per l’innovazione e per la formazione e la valorizzazione dei giovani, attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale dell’attività di impresa.

Questo secondo aggiornamento del Piano strategico presenta i progressi che abbiamo fatto su questi fronti e la strada ancora da percorrere per raggiungere i risultati auspicati; il tutto inserito nel quadro della consueta analisi dell’andamento dell’economia locale e degli indicatori di attrattività territoriale, che evidenzia segnali incoraggianti non meno che persistenti difficoltà.

Con l’inizio del nuovo anno, l’impegno di Assolombarda per il rilancio del territorio si arricchirà inoltre di una nuova e, ci auguriamo, determinante iniziativa: con il progetto *Pavia Supernova. La cultura di impresa in transizione* ci siamo infatti aggiudicati per il 2023 il riconoscimento di Capitale della cultura di impresa, che Confindustria assegna ogni anno a quelle “realità in cui vivono e operano congiuntamente impresa e territorio, in cui fermenta e lievita una cultura d’impresa in grado di alimentare processi di trasformazione economica e sociale”.

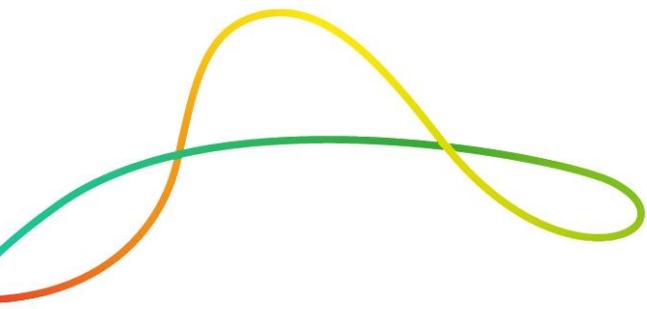
Pavia Supernova prevede un ampio e variegato programma di iniziative sulla scienza, la tecnologia, l’innovazione, il merito, i giovani, l’attrattività, l’umanesimo industriale, l’inclusione e la sostenibilità, che attrarranno sul territorio pavese presenze e attenzioni da tutto il Paese e, allo stesso tempo, coinvolgeranno intensamente la cittadinanza e la comunità locale, con particolare riferimento ai giovani. Sarà certamente un’opportunità ulteriore per consolidare e portare avanti il percorso avviato con il Piano strategico di Assolombarda.



---

# **Il quadro economico recente e le prospettive al 2023**





# Il quadro economico recente e le prospettive al 2023

## 1.1 IL 2022

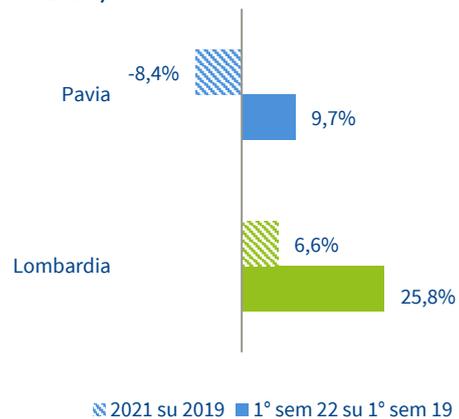
Nel 2022<sup>1</sup> l'economia pavese ha colmato la forte perdita di PIL accusata nel 2020. I rimbalzi del valore aggiunto del +7,5% nel 2021 e del +2,1% nel 2022 hanno, infatti, permesso di recuperare il pesante -8,9% dell'anno di scoppio della pandemia. Il ritorno economico complessivo è stato dunque importante, con tuttavia una maggiore difficoltà dell'industria, il cui valore aggiunto nel 2022 è ancora sotto del -3,0% al 2019, e che, quindi, registra una minore vivacità sia rispetto al totale dell'economia pavese (appunto in pareggio) sia rispetto all'industria regionale (-0,2%). Anche sul fronte dell'occupazione il recupero è stato parziale, con un gap a fine 2022 del -3,2% a confronto con i livelli pre pandemia.

In termini di export, la performance delle imprese pavesi ha visto una significativa accelerazione negli ultimi mesi: nel primo semestre 2022<sup>2</sup> la progressione in valore è stata del +20,7% sull'anno precedente (sostanzialmente in linea con il +22,1% regionale). Grazie a questo aumento, si è ripianato il deficit rispetto al 2019, segnando un +9,7% delle esportazioni provinciali complessive (risultato, tuttavia, molto al di sotto del +25,8% regionale).

→ **Figura 1 – Export**  
(var. % rispetto all'anno precedente)



→ **Figura 2 - Export: recupero pre Covid**  
(var. % rispetto allo stesso periodo del 2019)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

<sup>1</sup> Per valore aggiunto e occupazione: stime Prometeia aggiornate a ottobre 2022.

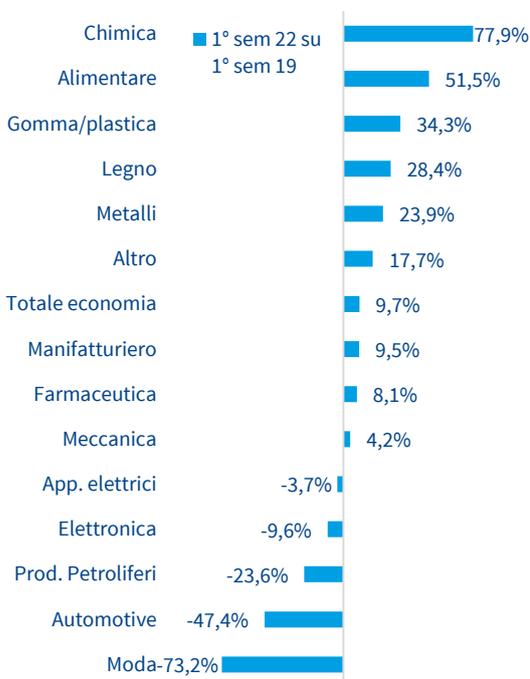
<sup>2</sup> Ultimi dati a consuntivo disponibili, fonte Istat.

Tra aprile e giugno 2022 l'accelerazione è spiegata principalmente da chimica (+66% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente), metalli (+41,2%), alimentare (+41,1%) e farmaceutica (+16,2%). In negativo, tra i settori maggiormente rilevanti per il territorio, c'è la flessione della meccanica (-1,6%). Inoltre, nonostante prosegua il percorso di ripresa, il comparto della moda sconta ancora un divario che supera il -70% nel complesso del primo semestre 2022 a confronto con i livelli antecedenti la pandemia. Non hanno ancora chiuso il gap anche apparecchi elettrici, elettronica, automotive e prodotti petroliferi, sebbene si tratti di divari moderati.

→ **Figura 3 - Export per settori (var. % trimestrale rispetto allo stesso trim. 2021)**



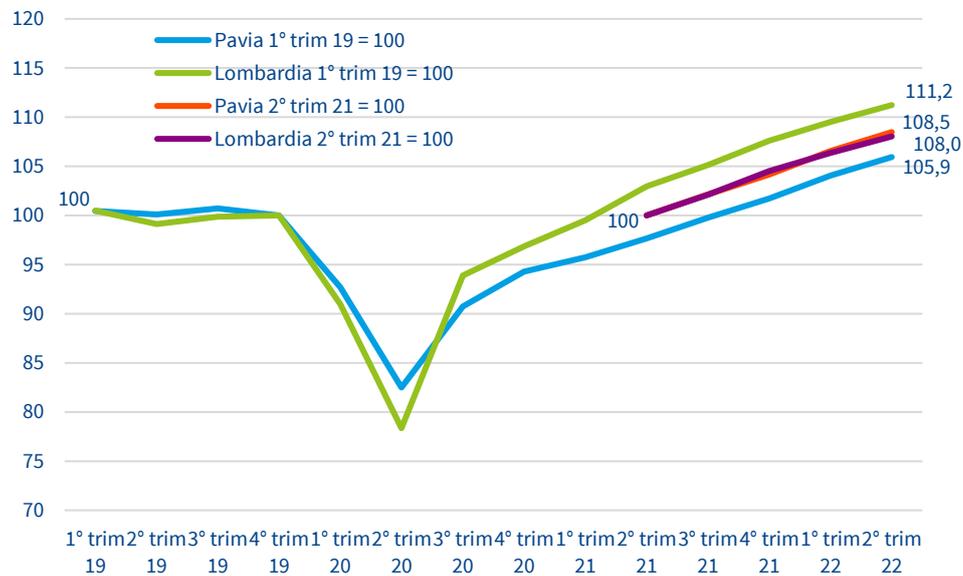
→ **Figura 4 - Export per settori: recupero pre Covid (var. % semestrale rispetto allo stesso semestre 2019)**



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

L'importante progressione dell'ultimo anno, unita al minor recupero complessivo, evidenziano come il territorio abbia patito maggiormente nella prima fase del rimbalzo post Covid per poi riallinearsi nei tassi di recupero, pur mantenendo un costante divario assoluto. Si tratta di un andamento che potrebbe nascondere una perdita strutturale in termini di capacità produttiva.

→ **Figura 5 – Produzione: il recupero dal secondo trimestre 2021**  
(indice 1° trim 2019 = 100 e indice 2° trim. 2021 = 100)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

A livello più granulare, l'analisi dei dati per settore evidenzia chiaramente come il freno della ripresa pavese risulti oggi quasi interamente confinato al comparto della moda, su cui incide una riduzione di produzione e fatturato importante nel calzaturiero e un crollo del commercio di alcuni grandi poli logistici dell'abbigliamento. Ne è riprova il fatto che la performance esportativa pavese rispetto al pre pandemia appare del tutto assimilabile a quella regionale, se vengono scorporati i 180 milioni di euro di vendite estere 'mancanti' in questi due comparti nel primo semestre 2022 rispetto allo stesso periodo del 2019.

Circoscritta la criticità al settore moda, preoccupa soprattutto la situazione del calzaturiero, considerata la forte valenza produttiva e di indotto nel territorio. La questione centrale è, pertanto, comprendere se per questo comparto si tratti di un calo strutturale, con perdite definitive di imprese e capacità produttiva, o piuttosto congiunturale, e quindi di carattere temporaneo. Sulla base delle elaborazioni effettuate sui bilanci 2021 delle imprese calzaturiere, al momento la situazione appare, fortunatamente, ancora in evoluzione e non già compromessa. Infatti, risultano in liquidazione circa il 10% delle aziende calzaturiere del territorio che prima della crisi pandemica erano attive e con fatturato positivo, tuttavia si tratta di realtà minori che concentravano poco più del 4% dei ricavi del settore nel 2019. Restano comunque da monitorare i cali, ancora significativi al 2021 e particolarmente consistenti per alcune grandi e importanti realtà del comparto.

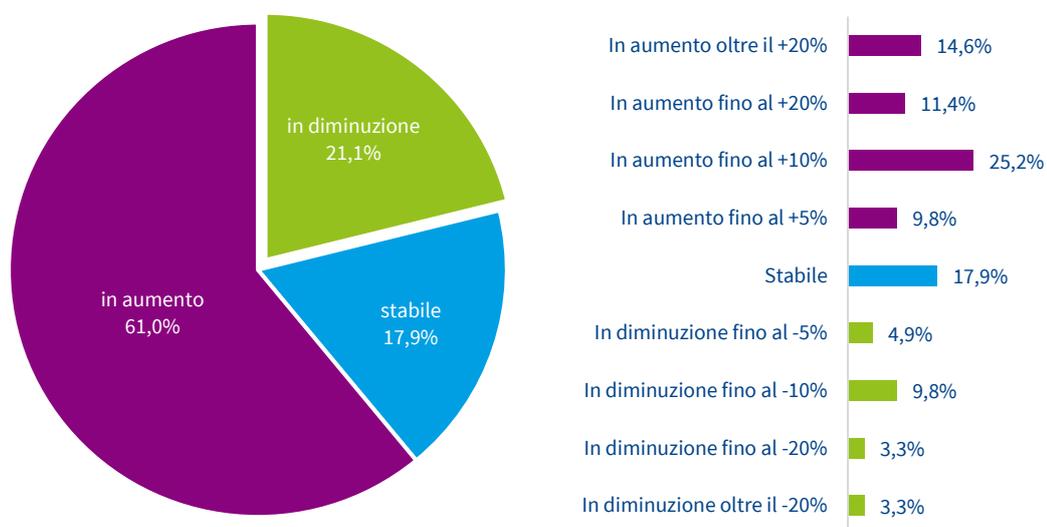
Tornando allo sguardo generale sul 2022, il quadro complessivo positivo in termini di risultati economici trova conferma a livello micro nelle indicazioni raccolte nella consueta survey congiunturale d'autunno di Assolombarda, che ha coinvolto 123 imprese di Pavia.

Secondo i preconsuntivi a ottobre 2022, nell'anno il fatturato è cresciuto, infatti, per oltre 6 imprese su 10, mentre sono circa 2 ogni 10 quelle che stimano una chiusura negativa rispetto al 2021. Nel complesso, quindi, emerge più ottimismo rispetto alle attese di un anno fa, quando l'espansione era prevista dal 50% dei rispondenti, ma al contempo è aumentata la quota di chi si attende una contrazione (allora il 5%).

L'aumento dei ricavi non è sempre accompagnato da margini crescenti: solo 1 impresa ogni 5 prevede per il 2022 un EBIT in crescita e oltre il 35% lo attende in diminuzione.

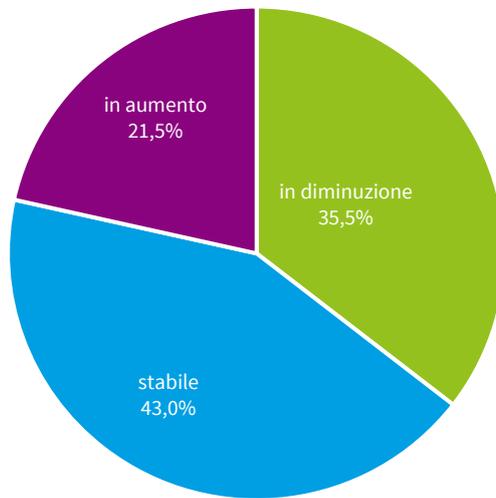
La divergenza tra fatturato e margini è il chiaro risultato delle forti impennate dei prezzi delle materie prime e ancor più degli energetici. Alla domanda sui maggiori ostacoli per l'anno in corso, il rischio più elevato è associato a costo degli input produttivi e dell'energia: entrambi i fattori sono di medio-alto rischio per circa il 90% delle imprese. Importanti sono anche le pressioni nel reperimento delle figure professionali ricercate, un tema che sta diventando sempre più centrale nel post Covid. Più ridotte, anche se comunque significative, le criticità per insufficienza di domanda, che interessano il 14% delle imprese per 'rischio alto' e il 21% per 'rischio medio'.

→ **Figura 6 - Preconsuntivi fatturato 2022 rispetto al 2021**  
(% imprese sul totale delle rispondenti)

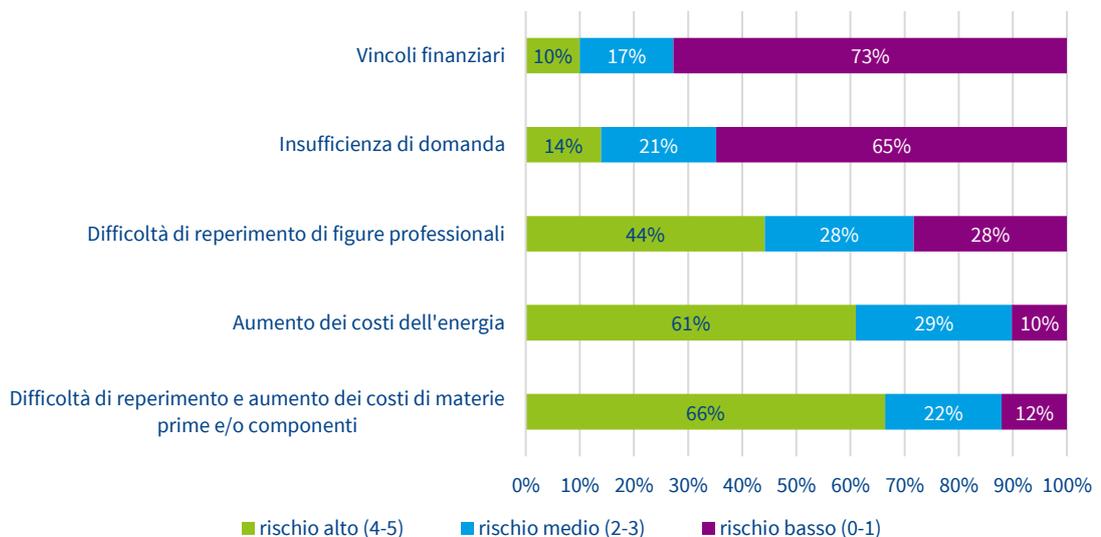


Fonte: Centro Studi Assolombarda

→ **Figura 7 – Margini (EBIT) 2022 rispetto al 2021**  
(% imprese sul totale delle rispondenti)



→ **Figura 8 – Ostacoli principali nei primi 9 mesi del 2022**  
(% imprese sul totale delle rispondenti)



Fonte: Centro Studi Assolombarda

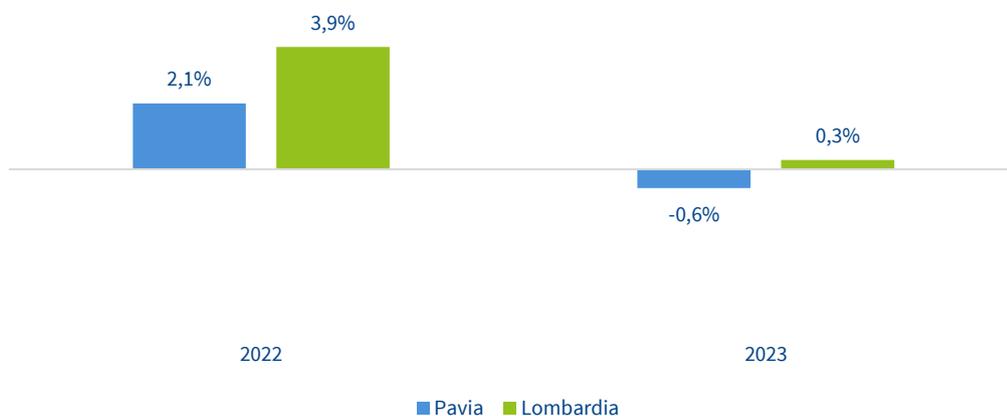
## 1.2 IL 2023

Il quadro tutto sommato positivo per il complesso del 2022 nasconde andamenti e soprattutto attese molto differenti, in particolare cela una incertezza crescente e marcati incrementi e volatilità degli input produttivi soprattutto per la parte finale dell'anno e l'inizio del 2023.

Nel complesso, le previsioni per il 2023 sono di un arretramento del PIL del -0,6% a Pavia, come risultato di una contrazione del valore aggiunto sia dell'industria (-1,6%) sia dei servizi (-0,7%) e di un aumento delle costruzioni (+3,8%) e dell'agricoltura (+0,1%). Le attese per il territorio sono più negative di quelle per la Lombardia, dove si prevede una crescita di valore aggiunto del +0,3% grazie al recupero della seconda parte dell'anno.

Sono, invece, allineate le prospettive riferite all'occupazione: sia a Pavia sia in Lombardia la crescita prevista nel prossimo anno è pari al +0,6%, che comporta per il territorio regionale un sostanziale ritorno sui livelli precedenti alla pandemia, mentre per la provincia rimane una distanza del -2,5%.

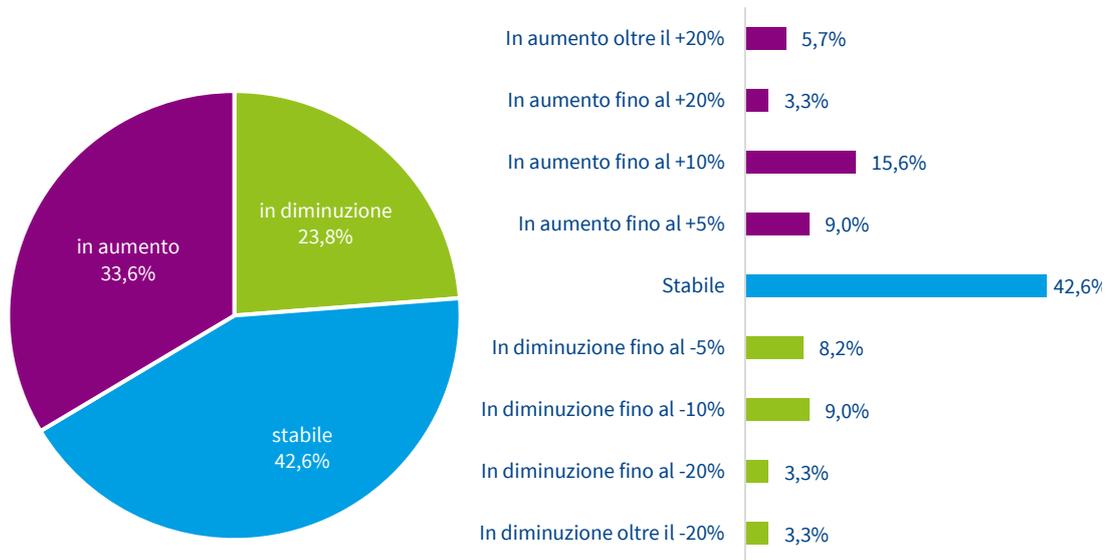
→ **Figura 9 - Valore aggiunto (var. % rispetto al periodo precedente)**



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Prometeia

Anche il quadro prospettico macroeconomico del territorio trova conferma nel sentiment delle imprese. Secondo l'indagine condotta in autunno, le aspettative sono caute: per una impresa ogni 3 il fatturato crescerà l'anno prossimo, mentre per quasi 1 su 4 si contrarrà. Non sorprendentemente è ampia la percentuale di chi indica 'stabilità' (43%) a ulteriore conferma della ampia incertezza che caratterizza la congiuntura attuale.

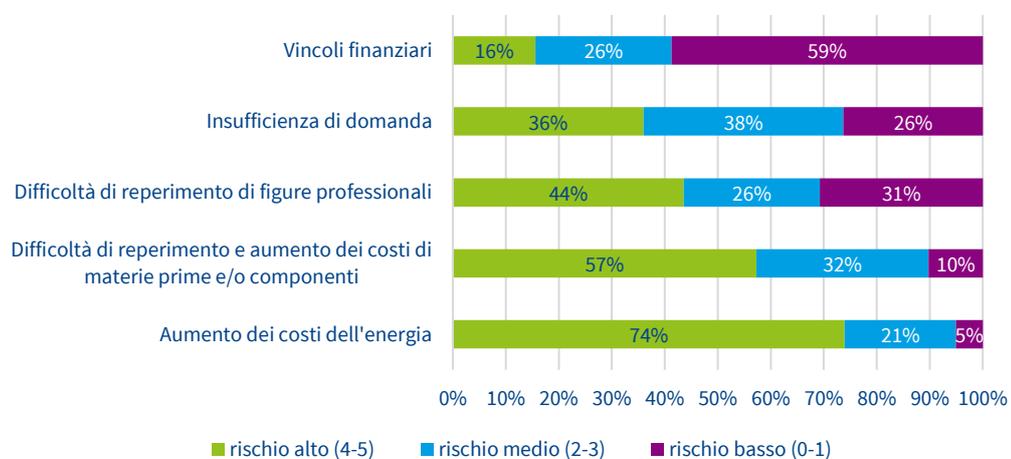
→ **Figura 10 - Previsioni fatturato 2023 rispetto al 2022 (% imprese sul totale delle rispondenti)**



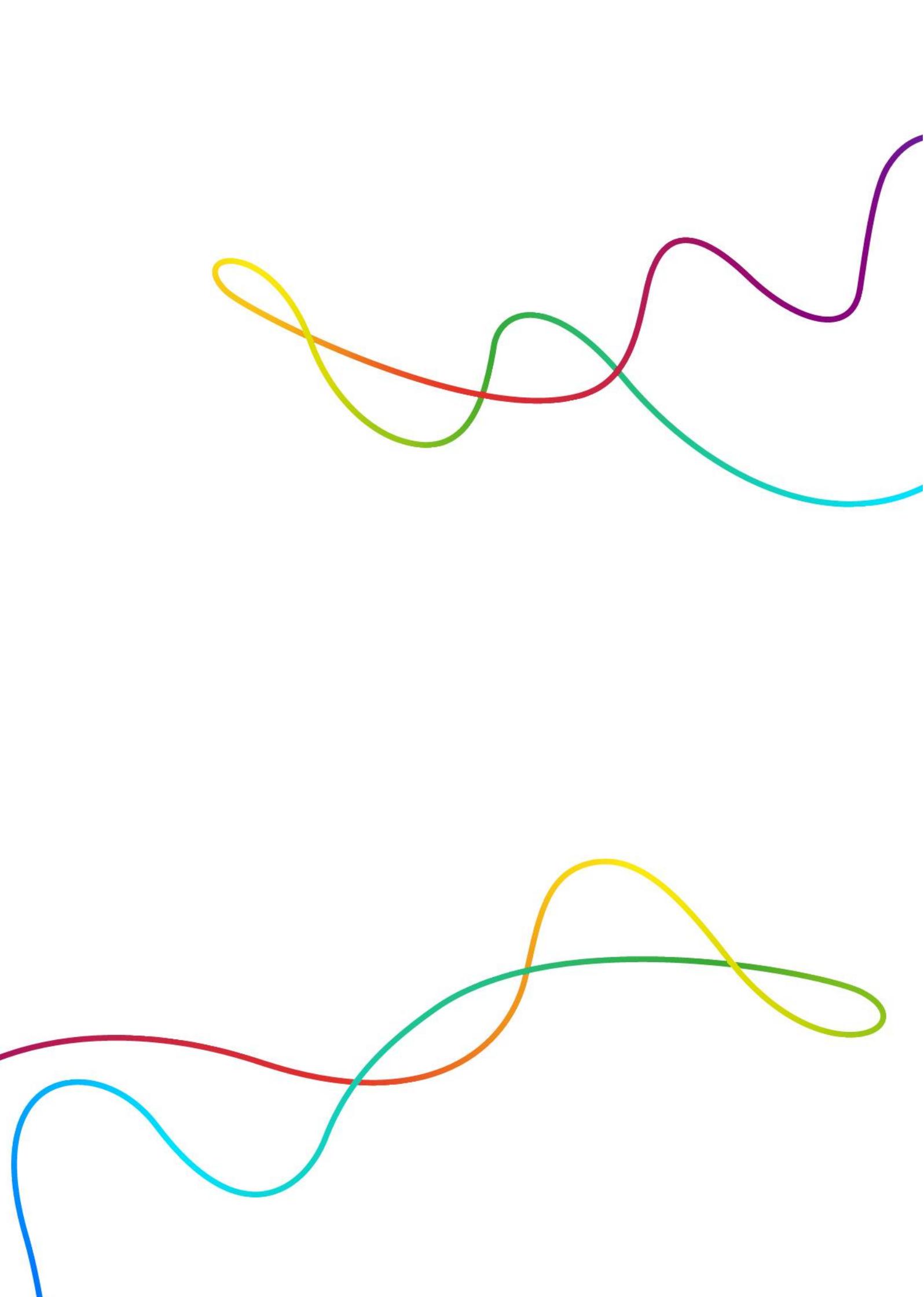
Fonte: Centro Studi Assolombarda

Con riferimento ai rischi in prospettiva, restano significativi quelli legati a materie prime ed energia. Tuttavia, mentre si contengono leggermente le pressioni sul fronte degli input produttivi, le problematiche legate al caro energia diventano più urgenti e pressanti per una quota ancor maggiore di imprese: il 74% lo valuta un 'rischio alto' e un aggiuntivo 21% un 'rischio medio', sfiorando così la quasi totalità dei rispondenti. Crescente è anche il rischio per insufficienza di domanda, coerentemente con le più magre prospettive di crescita globale per il 2023.

→ **Figura 11 - Rischi da oggi a fine 2023 (% imprese sul totale delle rispondenti)**



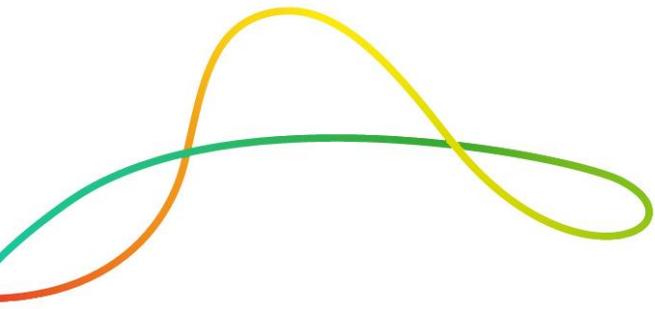
Fonte: Centro Studi Assolombarda



---

# **L'attrattività, i driver della crescita e i segnali di movimento**





# L'attrattività, i driver della crescita e i segnali di movimento

L'ambizione di questo piano strategico è riassunta nel titolo "Your Next Pavia": dare a questo territorio una visione e una progettualità di ampio respiro e di lungo termine, declinata attraverso progetti concreti.

Questo report misura gli avanzamenti del territorio di Pavia in ottica strategica, monitorando nel tempo sia la performance attrattiva di Pavia sia le leve di sviluppo più dinamiche per la crescita del territorio, e anche evidenziando gli elementi di movimento più recenti, nel tentativo di leggere con anticipo le nuove tendenze.

## 2.1 L'ATTRATTIVITÀ

La capacità di un territorio di creare sviluppo nel lungo periodo si misura sulla sua attrattività, che si esplica primariamente lungo tre direttrici: l'attrazione di capitali e imprese esteri, l'attrazione di talenti, l'attrazione di turisti.

Quella dell'attrazione di **capitali e imprese esteri** è una sfida particolarmente impegnativa per la provincia di Pavia: nel 2021 si contano 80 imprese a partecipazione estera, un numero che, anche se in crescita negli ultimi quattro anni (65 nel 2017), rappresenta solo l'1,2% del totale lombardo (il 3,9% del totale regionale escluso Milano, che concentra un numero rilevante di IDE). L'incidenza in termini di investimenti diretti esteri è decisamente più bassa rispetto al peso economico della provincia sul totale lombardo: il 3,5% in termini di valore aggiunto (6,4% sul totale lombardo al netto di Milano).

*Nel 2021 si contano **80 imprese** a partecipazione estera, l'**1,2%** del totale lombardo*

Diverso è per i **talenti**, ambito in cui Pavia dimostra la sua elevata capacità attrattiva, che poggia su un sistema universitario di eccellenze. Sono 2,6 mila gli studenti stranieri iscritti all'Università degli Studi di Pavia nell'anno accademico (a.a.) 2021-2022, ovvero il 10% del

*Sono **2,6 mila studenti stranieri iscritti** all'ateneo di Pavia, il **10%** del totale Lombardia, in crescita del **+70%** negli ultimi 5 anni*

totale in Lombardia, e crescono a ritmi superiori a quelli degli altri atenei della regione. Infatti, rispetto all'anno precedente, gli studenti stranieri a Pavia aumentano del +11% e rispetto a cinque anni fa del +70% (+1% e +29% rispettivamente negli altri atenei lombardi).

L'elevata attrattività dell'Università di Pavia non è soltanto verso studenti di altre nazionalità, ma anche verso studenti di altre province italiane: ben il 70% degli studenti iscritti proviene da province italiane diverse da Pavia e il 36% da province fuori dai confini lombardi, una quota in linea con quella degli atenei milanesi (33%) e ben più elevata rispetto ai restanti atenei lombardi (7%).

*Il 36% degli studenti a Pavia proviene da fuori i confini lombardi (33% a Milano, 7% negli altri atenei lombardi)*

Infine, l'attrattività di un territorio si esprime anche nella sua capacità di richiamare **turisti**. La provincia di Pavia, benché sia un'area ricca di elementi culturali, paesaggistici ed enogastronomici, fatica ad affermarsi come destinazione turistica. Nel 2021 la provincia di Pavia ha accolto 169,6 mila arrivi turistici, l'1,8% della Lombardia (che sale al 2,7% se escludiamo Milano dal totale lombardo), di cui il 23% è concentrato nel Comune di Pavia (39,3 mila arrivi). Anche rapportando i turisti sul totale della popolazione il risultato si conferma modesto: sono solo 317 gli arrivi per 1000 abitanti, il numero più basso tra le province della regione. Anche l'offerta ricettiva è quantitativamente ridotta: a Pavia sono localizzati solo il 2,1% delle strutture e l'1,9% dei posti letto dell'intera Lombardia.

*Nel 2021 si sono registrati 170 mila arrivi turistici, l'1,8% del totale lombardo*

## 2.2 I DRIVER DELLA CRESCITA: RICERCA, INNOVAZIONE E CAPITALE UMANO

La forza competitiva di un territorio scaturisce dalla combinazione dei suoi asset. Tra le leve di sviluppo di Pavia si approfondiscono tre driver imprescindibili per la crescita: ricerca, innovazione, capitale umano.

Sul fronte della **ricerca**, Pavia presenta una notevole densità scientifica, testimoniata dal numero degli articoli accademici. A Pavia, infatti, nel 2021 sono stati pubblicati 3,4 mila **articoli scientifici**, che rappresentano il 20% del totale lombardo. Si tratta di un'incidenza straordinaria che racconta un fondamentale vantaggio competitivo del territorio: basti pensare che in termini di valore aggiunto Pavia pesa per il 3,5% sul totale lombardo e in termini popolazione per il 5,4%. Inoltre, negli ultimi tre anni si è verificata una forte accelerazione della produzione scientifica (+18% dal 2019 al 2021), con tassi di crescita significativi anche durante l'anno della pandemia.

*Nel 2021 sono stati pubblicati 3,4 mila articoli scientifici, il 20% del totale lombardo*

Il fenomeno è rilevante non soltanto numericamente, ma anche dal punto di vista della qualità. Innanzitutto, il 2% sono pubblicazioni "altamente citate", una quota in linea con quella registrata in Lombardia e nelle regioni benchmark europee più avanzate. Inoltre, sul totale degli articoli scientifici, il 57% appartiene all'area tematica "Clinical & Life Sciences", a cui seguono a distanza le aree

*Il 57% degli articoli scientifici appartiene all'area "Clinical and Life Sciences"*

“Physics” (9%), “Agriculture” (6%) e “Chemistry” (6%), segno che la ricerca è ben radicata alle vocazioni del territorio pavese.

L'elevata qualità della ricerca è riconosciuta anche dai programmi europei Horizon 2020 e Horizon Europe. Dopo Milano, che avanza nettamente sul resto della regione con 805 milioni di euro di finanziamenti Horizon 2020 vinti, seguono Monza e Brianza con 77 milioni

*Pavia ha ricevuto **fondi Horizon 2020 116 euro per abitante** (seconda in Lombardia dopo Milano)*

di euro e subito dopo Pavia con 62,2 milioni di euro. In termini pro capite, i fondi Horizon 2020 di Pavia corrispondono a 116 euro per abitante e la provincia sale così al secondo posto in Lombardia dopo Milano (249 euro). Nel nuovo programma Horizon Europe 2021-2027, Pavia ha finora ottenuto circa 14 milioni di euro e si posiziona dopo Milano (120 milioni).

Da queste evidenze ne deriva un quadro particolarmente favorevole per Pavia e per la sua Università, che nell'ambito della ricerca dimostra un'elevata capacità di creare sistema. Lo testimonia anche la varietà di soggetti presenti nell'elenco dei vincitori dei bandi europei, che vanno dall'Università di Pavia a realtà sia pubbliche sia private di alto valore, come Eucentre, CNAO, IUSS, R2M Solution, Stelar, Repossi Macchine Agricole.

La presenza di un **ecosistema innovativo** sviluppato e dinamico è caratteristica indispensabile per lo sviluppo e la prosperità dei territori. A Pavia, se la ricerca è senza dubbio un punto di forza emergente, si evidenziano invece diversi punti di debolezza nella fase di valorizzazione della conoscenza prodotta attraverso il trasferimento tecnologico. Il classico indicatore che misura l'intensità dell'innovazione è il numero di **brevetti**, che a Pavia rappresentano soltanto il 3% del

*I brevetti sono il 3% del totale lombardo*

*A Pavia si contano solo 83 startup e PMI innovative*

totale lombardo, una incidenza quasi in linea con il peso economico della provincia ma molto al di sotto del potenziale di ricerca. Anche nell'analisi del livello di nuova imprenditorialità ad alto contenuto di conoscenza emergono distanze: le **startup** e le **PMI innovative** presenti sul territorio sono poco numerose (83, su un totale di 4,6 mila in Lombardia) e il tasso di natalità è sostanzialmente stabile negli ultimi anni (tra le 10 e le 15 startup all'anno dal 2017 al 2021).

Al di là del loro livello di innovazione, la nascita e la sopravvivenza di nuove iniziative imprenditoriali rappresentano un cardine fondamentale su cui basare il rinnovamento del tessuto produttivo, arricchendolo di dinamismo. Ma anche in questo caso, a Pavia, si evidenzia una performance inferiore alla media lombarda: in termini di sopravvivenza, nel 2019 (ultimo dato disponibile) il 56% delle nuove imprese pavesi è ancora attiva dopo i tre anni dalla nascita (vs 60% in Lombardia e a Milano).

*Il 56% delle nuove imprese riesce a sopravvivere oltre i tre anni dalla nascita (60% in Lombardia e a Milano)*

Il terzo driver che muove e sostiene lo sviluppo territoriale è il **capitale umano**.

*Sono **24,4 mila** gli **studenti iscritti** all'ateneo, un terzo della popolazione del Comune di Pavia*

L'Università di Pavia gioca un ruolo chiave, alimentando in modo determinante il bacino di conoscenza del territorio. Nell'a.a. 2021-2022 all'ateneo pavese si sono iscritti 24,4 mila **studenti**, pari a un terzo della popolazione residente nel Comune di Pavia. È un numero

particolarmente elevato che posiziona Pavia come seconda provincia lombarda, dopo Milano (che nei suoi atenei registra 211 mila iscritti) e prima di Bergamo (19,9 mila).

*Gli studenti iscritti ai **corsi STEM** sono aumentati del **+34%** in cinque anni (**+18%** in Lombardia)*

In particolare, sono in forte crescita gli iscritti ai **corsi STEM** (Science, Technology, Engineering and Mathematics), che sono passati da 5,8 mila nell'a.a. 2016-2017 a 7,8 mila nell'a.a. 2021-2022, in aumento del **+34,1%**, il doppio del totale regionale (**+17,9%**). È questo un risultato di assoluto rilievo, che dimostra il ruolo e il dinamismo recente dell'ateneo di Pavia.

### 2.3 I SEGNALI DI MOVIMENTO: NUOVI SPAZI E NUOVE TRAIETTORIE DI INNOVAZIONE

Dall'analisi fin qui condotta, Pavia evidenzia chiari punti di forza nell'attrazione dei talenti e nelle leve di sviluppo legate alla ricerca e al capitale umano. Questi elementi hanno permesso di costruire e consolidare un ecosistema della conoscenza di alto livello, riconosciuto in Italia e nel mondo.

Pavia, il suo autorevole ateneo e le altre realtà altamente qualificate mettono in circolo un'energia vitale che però fatica ad essere valorizzata appieno nel territorio e tradotta in innovazione e tecnologia. E infatti il quadro è alquanto debole in termini di trasferimento tecnologico e di sviluppo di nuove imprenditorialità innovative.

Non mancano però alcuni primi segnali concreti di maggiore dialogo tra il mondo dell'università e della ricerca e il mondo delle imprese. Da un lato, è in corso la realizzazione e l'ampliamento di spazi fisici che verranno destinati alle attività di collaborazione tra i diversi attori della ricerca e le imprese, grazie alla trasformazione di alcune aree dismesse strategiche, come le iniziative di trasformazione urbana che coinvolgono l'area Necchi, il **CampiUSS** e il **Parco Gerolamo Cardano per l'Innovazione Sostenibile**.

*Le due trasformazioni urbane, **CampiUSS** e **Parco Cardano**, favoriranno la **sinergia** tra ricerca e imprese*

Dall'altro lato, nuove traiettorie di innovazione, come il **Distretto della Microelettronica**, stanno prendendo forma e si stanno affiancando alle consolidate vocazioni del territorio. Assolombarda ha di recente aderito al Distretto con lo scopo di rafforzare la competitività della filiera e delle imprese che ne fanno parte.

*Del **Distretto della Microelettronica** sono già partner **12 importanti imprese innovative***

Attraverso questo ambizioso progetto, Pavia vuole giocare un ruolo di primo piano in una regione, la Lombardia, che è prima in Italia per dimensione della microelettronica, con 667 unità locali (30% della microelettronica in Italia), oltre 13mila addetti (36%) e 940 milioni di export (40%)<sup>3</sup>. Nel capitolo seguente, queste importanti iniziative saranno riprese e inquadrare all'interno dell'impostazione del Piano Strategico.

Anche al di fuori degli spazi cittadini, si notano segnali di fermento da parte delle imprese, che dimostrano una forte volontà di investire e consolidarsi sul territorio pavese

*Importanti imprese pavese, operanti nei settori vocazioni del territorio, stanno investendo per ampliare le loro sedi produttive*

ampliando le loro sedi produttive. Sono diversi i casi di operazioni di investimento da parte di **single attività imprenditoriali**, da realtà come la De Lama e la Fedegari, entrambe produttrici di soluzioni per il settore farmaceutico, alla ITP che produce imballaggi altamente innovativi per il settore alimentare, tutte attività in forte

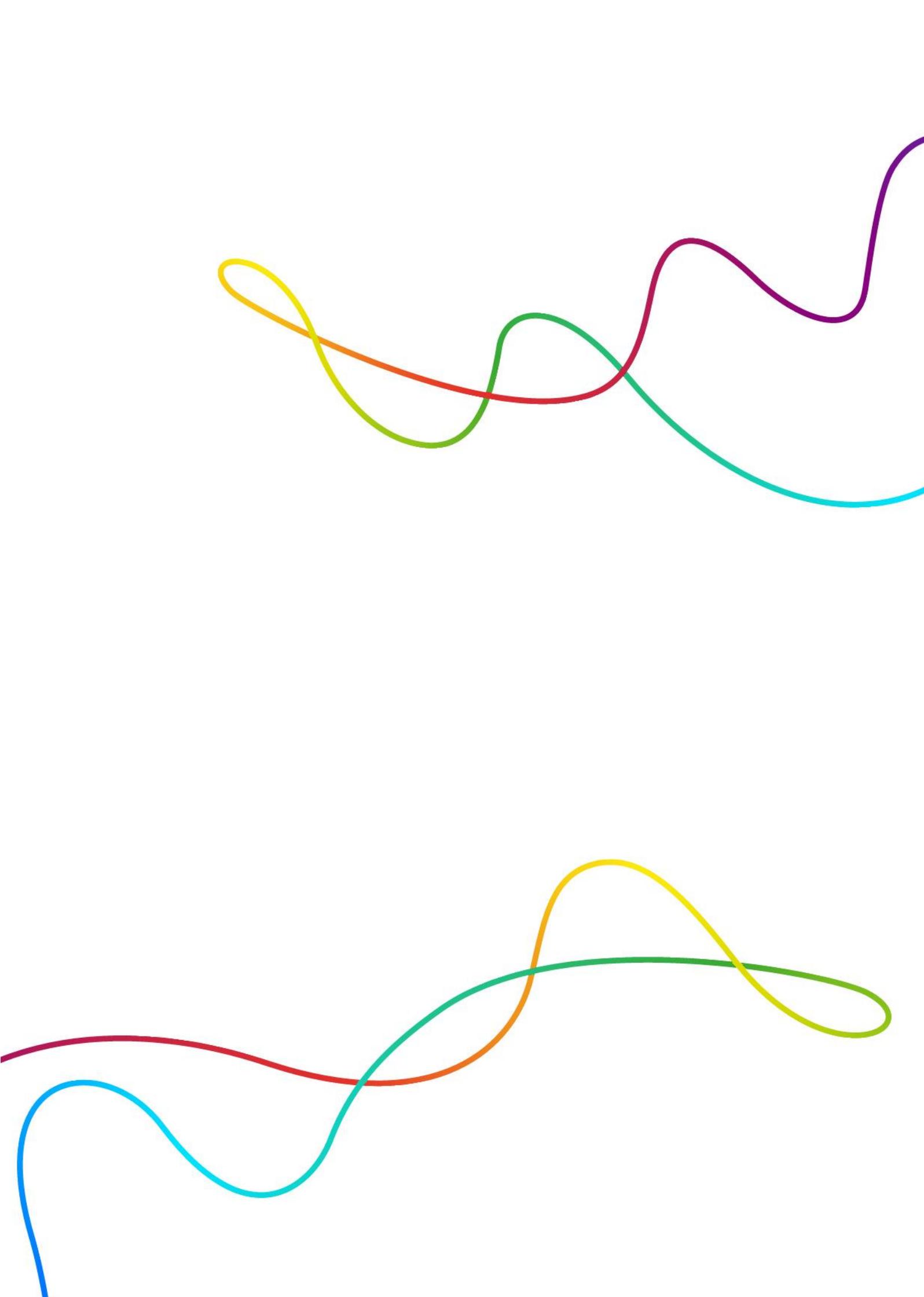
connessione con le vocazioni locali.

Sempre nell'ottica di individuare i segnali di movimento, l'**area ex Necchi** è un altro interessante caso di trasformazione urbana nel Comune di Pavia. Con la riqualificazione di circa 55 mila metri quadrati di terreno dismesso, verrà realizzata una nuova porzione di città in una posizione strategica in termini di connettività. Infatti, lì sorgerà una nuova stazione ferroviaria per un collegamento più veloce e continuativo con Milano. Per l'area sono previste diverse destinazioni di utilizzo, in un "mix funzionale" che può offrire opportunità anche in ambito di attrattività turistica.

*La riqualificazione dell'area ex Necchi può offrire opportunità anche in ambito di attrattività turistica*

---

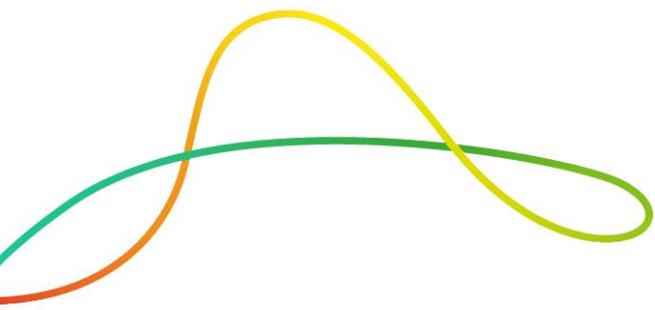
<sup>3</sup> I dati si riferiscono ai settori Ateco 26.11 e 26.12.



---

# **Lavori in corso: le azioni promosse dal Piano strategico**





# Lavori in corso: le azioni promosse dal Piano strategico

## 3.1 INFRASTRUTTURE

Sul fronte delle infrastrutture per la mobilità di merci e persone, asset essenziale per competitività del territorio e per la sua integrazione nella regione urbana milanese e per il quale Pavia sconta ancora un forte deficit, gli interventi prioritari restano la realizzazione della **Strada Magenta-Abbiategrasso-Vigevano-Tangenziale Ovest di Milano**, il potenziamento degli assi ferroviari **Milano-Mortara** e **Milano-Pavia-Tortona** e la realizzazione del nuovo **Ponte della Becca**.

Altre opere incompiute di interesse del territorio, anche se di rilevanza più locale, continuano ad essere il completamento delle tangenziali di Pavia e di Voghera, la realizzazione della tangenziale di Belgioioso, il nuovo casello di Pieve Albignola sulla A7 Milano Genova, la riqualificazione della SP 40 Binaschina, la nuova autostrada regionale Broni-Pavia-Mortara con il potenziamento del Polo Logistico Integrato di Mortara e la riqualificazione della SS. 35 dei Giovi tra Bressana Bottarone e San Martino Siccomario, comprensiva della realizzazione di un nuovo ponte sul fiume Po e della tangenziale di Cava Manara.

L'azione di Assolombarda per sensibilizzare i decisori su questi temi si è concretizzata nel 2022 con l'inserimento delle opere prioritarie per Pavia in **OTI, l'Osservatorio Territoriale delle Infrastrutture** realizzato dal sistema confindustriale del Nord, e nel **Libro Bianco sulle priorità infrastrutturali della Lombardia** realizzato da **Unioncamere Lombardia**, presentato il 17 ottobre 2022 alla presenza dei principali stakeholder regionali.

La necessità di interventi, procedurali e finanziari, che facciano fare a Pavia un salto di qualità nella dotazione infrastrutturale dovrà essere al centro della nostra attenzione ancora per tutto il 2023: restano, infatti, ancora da definire e finanziare molte delle opere prioritarie del territorio. Tuttavia, anche se insufficienti e molto lenti, vanno evidenziati i **progressi avvenuti nel 2022** per alcune opere:

- È stato presentato in Provincia **il progetto di fattibilità tecnica ed economica per i lavori di realizzazione del nuovo ponte della Becca** ed è stata indetta la Conferenza dei servizi preliminare alla quale parteciperanno le Amministrazioni ed i Gestori di pubblici servizi coinvolti. Con la conferenza dei servizi prenderà quindi il via l'iter che porterà alla realizzazione dell'infrastruttura.

- Dopo che il Consiglio regionale aveva nel 2021 approvato all'unanimità l'ordine del giorno che impegna la Regione a finanziare la **tangenziale di Belgioioso**, è stato presentato in Provincia il progetto definitivo. La progettazione, infatti, è stata sottoposta a verifica, ottenendo la validazione necessaria, cioè la certificazione che ne attesta la conformità. Sono stati stanziati 20 milioni di euro da Regione Lombardia che coprono interamente il costo di realizzazione dell'opera.

Per quanto riguarda le **infrastrutture digitali**, a seguito del coinvolgimento da parte di Assolombarda dei provider tecnologici e dell'emanazione di specifiche misure finanziate dal PNRR per il potenziamento e la sicurezza della rete sui singoli territori, saranno realizzati ad inizio 2023 dei momenti di confronto con le imprese e alcune amministrazioni comunali, con l'obiettivo di illustrare i progetti di prossima realizzazione e di rispondere alle esigenze delle imprese. Questi primi interventi renderanno maggiormente competitivo il territorio e rafforzeranno il tessuto industriale.

### 3.2 RIGENERAZIONE URBANA E MARKETING TERRITORIALE

Al fine di mappare le potenzialità del territorio e offrire un contributo in ottica di marketing territoriale, Assolombarda ha realizzato il [Booklet Territorio<sup>4</sup>](#), che analizza le dinamiche complessive del territorio di competenza dell'associazione, rendendo disponibili anche focus specifici sulle singole province di Milano, Monza e Brianza, Lodi e Pavia.

Il documento presenta un'analisi periodica su:

- le principali trasformazioni urbane e i maggiori nuovi insediamenti aziendali;
- il mercato degli immobili d'impresa: compravendite, prezzi e canoni di capannoni e uffici;
- le caratteristiche del tessuto economico: struttura, vocazioni e dinamicità.

Tra i dati più interessanti sulla Provincia di Pavia emerge un livello di **prezzi per capannoni e uffici** molto più basso rispetto a quello del resto del territorio di analizzato. Per queste tipologie di immobili, inoltre, Assolombarda rileva anche i dati sulla [fiscaltà locale<sup>5</sup>](#) e anche in questo ambito Pavia presenta livelli di pressione più bassi di quelli delle altre province considerate.

Nel complesso si evince una condizione di **“competitività di prezzo” del territorio pavese**, che può essere sicuramente valorizzata, anche dai decisori pubblici, per attrarre nuovi investimenti industriali. Sulla base di queste conoscenze e del rapporto con gli stakeholder e le istituzioni locali, sarà inoltre possibile **supportare con maggiore efficacia le imprese nei processi localizzativi** e nelle strategie di gestione del patrimonio immobiliare.

---

<sup>4</sup> <https://www.assolombarda.it/investire-sul-territorio>

<sup>5</sup> <https://www.assolombarda.it/fiscalita-locale>

Assolombarda realizza inoltre da alcuni anni un monitoraggio delle principali trasformazioni urbane sul proprio territorio. La rigenerazione di queste aree è un'occasione unica per arricchire il tessuto urbano di funzioni e servizi moderni e innovativi, a supporto dello sviluppo economico delle imprese. E proprio a tale scopo Assolombarda ha attivato un tavolo con l'obiettivo di condividere con i principali attori del territorio le azioni che stanno caratterizzando **la trasformazione urbana del Comune di Pavia**.

Il tutto per fornire **una visione strategica d'insieme**, partendo delle singole progettualità, di quella che potrà essere la nuova immagine di Pavia nei prossimi anni, attraverso il rilancio delle aree Ex Necchi ed Ex Neca, il progetto del parco Gerolamo Cardano e il recupero di aree di proprietà del Comune di Pavia e dell'Università di Pavia. Progetti che, sebbene abbiano una loro rilevanza individuale, possono dare un impulso decisivo allo sviluppo del territorio solo se considerati nel loro insieme, anche perché presentano diverse connessioni e sinergie da approfondire e valorizzare.

È intenzione di Assolombarda promuovere un tavolo sulle trasformazioni urbane anche per i comuni di Vigevano e di Voghera nel corso del 2023.

### 3.3 POLITICHE INDUSTRIALI

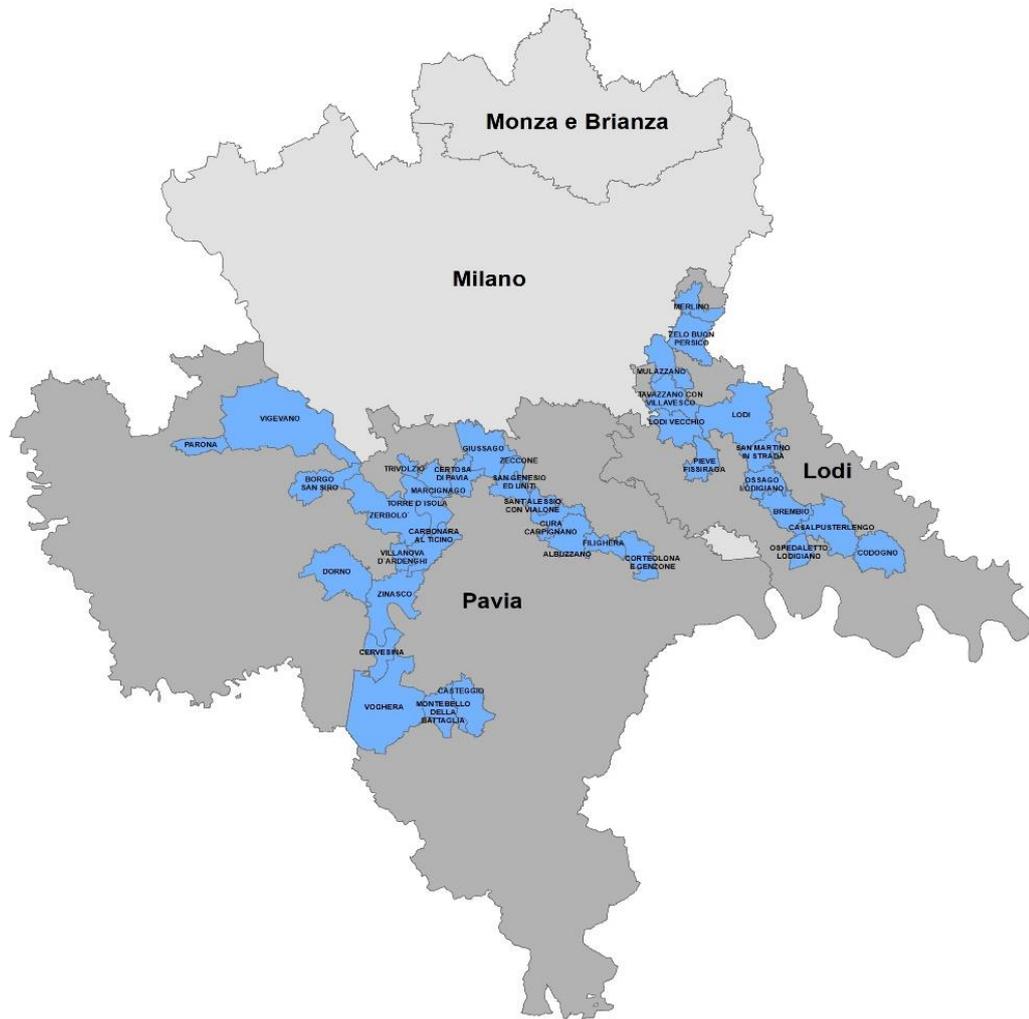
Nel marzo 2022, la Commissione Europea ha approvato la modifica della **Carta degli aiuti a finalità regionale per il periodo 2022 - 2027**, accettando la proposta formulata dall'Italia e concordata tra Stato e regioni.

Anche grazie all'iniziativa di Assolombarda, che si era posta questo obiettivo con la prima edizione del Piano strategico, alcuni comuni della Provincia di Pavia sono stati inseriti nella Carta e, di conseguenza, sia le attività produttive già presenti in questi comuni, sia quelle che vi si dovessero insediare entro il 2027 avranno la possibilità di ottenere maggiori incentivi e quindi di **creare più occupazione e investimenti**.<sup>6</sup>

È ora necessario dare attuazione a questa opportunità e a tale fine saranno fondamentali sia l'emanazione, da parte di Regione Lombardia di **misure di incentivazione mirate** per le imprese, sia la capacità dei comuni di predisporre un **contesto amministrativo e territoriale favorevole a nuovi investimenti**. Per questo motivo, Assolombarda si impegnerà, al fianco di Regione Lombardia, in un'azione di sensibilizzazione delle amministrazioni comunali sull'importanza degli strumenti che saranno adottati e per la possibile definizione di progetti di marketing territoriale da svilupparsi dal 2023 al 2027.

---

<sup>6</sup> I 24 comuni interessati in Provincia di Pavia sono: Albuzzano, Borgo San Siro, Carbonara Al Ticino, Casteggio, Certosa di Pavia, Cervesina, Corteolona e Genzone, Cura Carpignano, Dorno, Filighera, Giussago, Marcignago, Montebello Della Battaglia, Parona, San Genesio ed Uniti, Sant'Alessio con Vialone, Torre d'Isola, Trivolzio, Vigevano, Villanova d'Ardenghi, Voghera, Zeccone, Zerbolò, Zinasco.



### CASTELLO DI VIGEVANO E PROGETTO SHOE&TECH VALLEY

*Il progetto “Shoes&Tech Valley” è nato per recuperare il ruolo preminente di Vigevano nella cultura e nella tecnica della calzatura e rappresenta un motore per il **rilancio del Distretto Calzaturiero/Meccano Calzaturiero**, già in sofferenza a causa dell’avanzamento di altri distretti produttivi extra CEE e, più recentemente, a causa della pandemia globale, che ha fermato i consumi in particolar modo in ambito abbigliamento e calzature.*

*Il progetto nasce per ridare energia al Distretto Calzaturiero partendo dalla considerazione che esistono ancora oggi numerosi punti di forza e competenze che devono essere rilanciati e messi in rete. Tra i punti di forza del Distretto, è significativo certamente il fatto che la filiera è rappresentata per intero.*

*Il progetto si è avviato nel corso del 2022 alla redazione finale con **la consegna ormai prossima dei risultati definitivi al Comune di Vigevano in termini di fattibilità**, possibili attività formative da radicare nel lab in funzione delle necessità formative emerse, una proposta di governance ed il luogo genericamente indicato nel Castello per motivi di sinergia con il progetto della sua valorizzazione.*

*Il 9 giugno 2022 presso ASSOMAC è avvenuta la presentazione del **progetto Museo Internazionale della Calzatura** alla presenza del Sindaco di Vigevano e del Presidente del Comitato Intercategoriale per Vigevano e la Lomellina. Il progetto è articolato in più azioni molto ben definite, che lo rendono un valido supporto all'amministrazione comunale per la partecipazione a bandi di finanziamento. Inoltre, al fine di promuovere una riflessione sull'evoluzione museale e le buone pratiche nello specifico ambito calzaturiero, il 7 ottobre 2022 è stata organizzata una missione con annessa visita al Museo Ferragamo di Firenze, cui ha preso parte anche il Comune di Vigevano.*

### 3.4 FORMAZIONE E CAPITALE UMANO

Continua con grande impegno l'attività di Assolombarda volta a colmare anche nel territorio di Pavia il divario tra l'offerta di competenze e profili in uscita dal sistema formativo e la domanda crescente di professionalità nell'ambito della tecnologia industriale legata ai processi produttivi manifatturieri.

In particolare, sono stati attivati 25 tirocini nel percorso **ITS per "Tecnico superiore per l'automazione ed i sistemi meccatronici industriali"**, che opera per realizzare, integrare, controllare e programmare macchine e sistemi automatici destinati ai più diversi processi e settori in ambito industriale. Il progetto è realizzato da Assolombarda e Fondazione ITS Lombardia Meccatronica attraverso una partnership strategica con importanti attori del territorio: l'Istituto Tecnico Cardano, Fondazione Luigi Clerici, Università di Pavia.

Il corso prevede una forte e continua **interazione con il mondo del lavoro**, attraverso il coinvolgimento di professionisti d'azienda in qualità di docenti (che coprono il 60% delle ore di lezione), attività laboratoriali e 800 ore di tirocinio in azienda sul totale delle 2000 ore programmate nei due anni di corso. A ottobre è stata avviata la seconda annualità della prima edizione; il 4 novembre scorso, invece, è stata inaugurata la seconda edizione del percorso con ventuno studenti iscritti.

Risulta altresì fondamentale far conoscere ai giovani e alle famiglie le opportunità professionali che la formazione tecnico scientifica può offrire: per questo motivo, Assolombarda ha continuato e continua a investire anche sul fronte dell'**orientamento**, cui lo stesso PNRR ha dato grande rilevanza a livello nazionale. Sono stati organizzati diversi cicli di incontri sulla scelta delle scuole superiori per gli studenti di seconda e terza media e dei cicli di orientamento per gli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori su alcuni temi prioritari: corsi universitari in ambito STEM, Istituti Tecnologici Superiori – ITS Academy, mercato del lavoro.

Prosegue infine la collaborazione di Assolombarda con l'Università di Pavia, attraverso alcune progettualità in ambito didattico e altre finalizzate a favorire il placement dei laureati presso le imprese del nostro territorio, in particolare sui profili più strategici (pensiamo ancora a quelli di ambito STEM). In questa direzione resta forte il coinvolgimento nel progetto Lauree Magistrali Plus, che prevede una forte interazione tra studenti dei corsi di laurea e imprese del bacino associativo di Assolombarda, per la creazione di opportunità di inserimento in azienda dei profili più attrattivi a partire da percorsi di tirocinio. Proprio in questi giorni, infine, Assolombarda ha definito con l'Università un accordo per il supporto nelle attività di orientamento agli studi accademici rivolto agli studenti di scuola secondaria di secondo grado, con un focus sul mercato del lavoro e le caratteristiche del tessuto produttivo del territorio.

Su iniziativa del Presidente della Provincia Giovanni Palli e della struttura del Centro per l'Impiego, è stato attivato un **tavolo di confronto sul Mercato del Lavoro**. Tavolo che vede Assolombarda partecipare insieme alle Organizzazioni Sindacali territoriali con le quali si è condiviso, nell'ambito del consolidato percorso di relazioni industriali, un programma di approfondimenti ed iniziative sulle tematiche del lavoro e dello sviluppo. Tra i temi di interesse prioritario, un ruolo strategico assume la nuova organizzazione dei Servizi per l'impiego.

### 3.5 RICERCA E INNOVAZIONE

Il fermento che caratterizza Pavia nell'ambito della ricerca, dell'innovazione e del dialogo tra Università e imprese ha due importanti punti di caduta nelle trasformazioni urbane che coinvolgono il CampIUSS e il Parco Gerolamo Cardano per l'Innovazione Sostenibile.

Il **CampIUSS** è il nuovo campus universitario che verrà realizzato in un'area dismessa di 20 mila metri quadrati da parte della Scuola Universitaria Superiore IUSS per offrire maggiori spazi didattici e di ricerca e nuove residenze per studenti di dottorato italiani e stranieri. Il **Parco Cardano** è un parco scientifico-tecnologico che si svilupperà su 11 mila metri quadrati di terreno messi a disposizione dall'Università di Pavia, all'interno del Distretto della Scienza, della Ricerca e del Sapere, in stretta vicinanza a soggetti come la Fondazione Maugeri, il CNR, la Fondazione Eucentre, la Fondazione CNAO, il Policlinico San Matteo.

Il Parco Cardano si concentrerà sull'innovazione sostenibile declinata sia nelle filiere della salute e dell'agroalimentare, riconosciute vocazioni del territorio, sia in altri ambiti strategici altamente innovativi.

È questo il caso del **Distretto della Microelettronica**, che è stato inaugurato a maggio 2022 con un accordo di partenariato tra l'Università di Pavia e 12 importanti imprese del settore e al quale Assolombarda ha aderito e che potrà trovare un luogo di sviluppo proprio all'interno del Parco Cardano.

Le aziende partner, che contribuiranno a favorire la crescita del settore della microelettronica nel territorio pavese, sono: Allegro Microsystems, Ams Italy, Analog Devices, ASR Microelectronics, Marvell, Huawei, Technologies Italia, Infineon Technologies Italia, Invensense Italy, Inventium Semiconductor, Photeon Technologies, Synopsis, STMicroelectronics. Tutte le aziende del partenariato sono in forte crescita e in cerca di personale qualificato, e offrono posizioni lavorative per assorbire oltre 100 nuovi ingegneri.

Il partenariato ha lo scopo rafforzare la collaborazione tra l'Università, nel ruolo di capofila, e le aziende per favorire l'ampliamento e la crescita dell'eccellenza della formazione superiore universitaria pavese nell'ambito elettronico dell'ingegneria dell'informazione. Tale ambito è funzionale all'espansione e all'incremento delle attività produttive nel settore della microelettronica nel territorio pavese e zone limitrofe.

Assolombarda sta supportando il Distretto di Microelettronica a partecipare alla "Manifestazione di Interesse per lo sviluppo delle filiere e degli ecosistemi industriali produttivi" con lo scopo, anche in coerenza con la Strategia Industriale dell'Unione Europea, di **rafforzare la competitività della filiera produttiva** del territorio, sviluppando interconnessioni tra imprese, anche in collaborazione con enti di ricerca, di formazione, intermediari finanziari, fondazioni e altri attori strategici dello sviluppo economico.

Nel corso del 2022, inoltre, Assolombarda ha sviluppato anche un'azione diffusa e capillare per **sensibilizzazione le imprese del territorio** sui temi dell'innovazione:

- è stata organizzata la presentazione della start up RTA Robotics il 15 giugno 2022 e in occasione dell'evento si è svolto un dibattito su "Etica e Robotica" con Giorgio Metta, Luciano Floridi e Massimo Sideri, con il coinvolgimento di diverse imprese innovative del territorio;
- è stato promosso l'evento "Evoluzione Digitale, la svolta necessaria per le PMI" a Pavia il 28 giugno 2022 per sensibilizzare e informare in particolare le PMI sulle opportunità legate all'innovazione digitale in coordinamento con l'Assemblea privata della sede di Pavia;
- è stato promosso il 14 luglio 2022 un incontro di coinvolgimento per le aziende del comparto agroalimentare e vitivinicolo sulle attività e sulle modalità per cogliere le opportunità dell'Ecosistema dell'innovazione "NODES" promosso con fondi PNRR dall'Università di Pavia in partnership con altre università ed enti.

In tema di **ricadute del PNRR sul territorio**, l'Università di Pavia svilupperà il suo impegno complessivo nei progetti del PNRR attraverso il lavoro di circa 190 ricercatori strutturati e riceverà circa 55 Milioni di Euro. Inoltre, è previsto il coinvolgimento di 55 ricercatrici donne e giovani ricercatori a tempo determinato.

L'Università di Pavia partecipa ai "**Centri Nazionali**" su: "High Performance Computing", "RNA a terapia genica" e "Biodiversità e salute":

Nell'ambito delle **"Infrastrutture per la ricerca"**, l'Università punta su una iniziativa volta ad integrare competenze teoriche e sperimentali nelle neuro-scienze. Mentre nelle **"Infrastrutture per l'Innovazione"**, si impegnerà su tre fronti: un centro nazionale per lo sviluppo di radio-farmaci, una infrastruttura per la simulazione e monitoraggio del sistema energetico e una piattaforma per il metaverso alimentare.

L'Università di Pavia ha sviluppato una proposta di **"Ecosistema territoriale dell'innovazione"**, insieme a tutte le università del Piemonte, all'Università dell'Insubria ed all'Università Cattolica del Sacro Cuore. Nell'ambito dei **"Partenariati estesi"**, che abbracciano 14 tematiche di grande rilevanza internazionale, l'Università di Pavia guida a livello nazionale la tematica delle "Malattie infettive emergenti". L'obiettivo è quello di rispondere in modo tempestivo alle necessità determinate dalle emergenze infettivologiche in ottica 'One Health'. Sono direttamente coinvolti 40 enti nazionali.

Un bilancio positivo anche per quanto riguarda **l'offerta dottorale**, con particolare riferimento alla disponibilità di un buon numero di borse di studio. L'Ateneo ha così ricevuto più di 100 borse straordinarie per il 38° ciclo con avvio nel 2022, più 200 per i prossimi 3 cicli. Verrà inoltre avviato un dottorato nazionale in Nanoelettronica, ambito di ricerca applicata in cui l'Università ha una lunga tradizione.

Anche lo IUSS Istituto Universitario di Studi Superiori ha potuto beneficiare della possibilità di incrementare le proprie borse di studio grazie ai fondi del PNRR: 270 mila euro per 9 borse di studio per il ciclo 2022/2023 e altrettanti previsti per i successivi 2 cicli. Inoltre, ha contribuito alla migliore progettazione di iniziative finanziate nell'ambito del PNRR, mettendosi al servizio delle università italiane quale centro di competenza e di sviluppo progettuale, in linea con la propria mission.

### 3.6 TRANSIZIONE ENERGETICA ED ECONOMIA CIRCOLARE

L'azione di Assolombarda a sostegno dei processi di **trasformazione ecologica ed energetica** prosegue con iniziative che valorizzano le buone pratiche, le azioni di sistema e lo sviluppo delle reti sul territorio. Si stanno definendo con gli stakeholder dei momenti di confronto per intercettare le necessità specifiche del territorio e supportare le imprese nei percorsi d'efficientamento energetico e di autoproduzione da rinnovabili. In questa fase così problematica per i problemi legati al Caro Energia, inoltre, il supporto alle imprese è focalizzato sull'individuazione degli strumenti giusti per ridurre i costi della bolletta energetica coerentemente ai percorsi di decarbonizzazione. Il supporto alle imprese sui temi dell'energia è diretto con servizi mirati.

Si evince un grande interesse verso le Comunità Energetiche Rinnovabili (CER), uno strumento molto interessante caratterizzato da flessibilità e utilizzo d'energia rinnovabile. Assolombarda supporta le aziende nella valutazione dell'utilizzo di questo strumento e sulle opportunità di sviluppo delle Comunità sul territorio.

Assolombarda ha, inoltre, siglato con il Comune di Vigevano un protocollo d'intesa per promuovere lo sviluppo di partnership pubblico-privato in ambiti quali: comunità energetiche rinnovabili (CER) a matrice pubblica, teleriscaldamento, fotovoltaico, idroelettrico, iniziative volte all'efficientamento energetico del patrimonio immobiliare, valutazione di opportunità offerte da eventuali iniziative o bandi di carattere regionale o nazionale, azioni di sensibilizzazione della cittadinanza e degli stakeholder sul territorio e ulteriori iniziative di ricerca rivolte all'identificazione delle migliori tecnologie disponibili.

Tra le iniziative mirate è in conclusione la fase di sperimentazione del **Progetto Special** (Sperimentazione e Promozione dell'Economia circolare per le Imprese di Assolombarda) che permetterà alle imprese associate di richiedere un accompagnamento per verificare il livello di circolarità già presente in azienda, conoscere le best practice presenti sul mercato, disporre di indicazioni su misura per valorizzare le azioni compiute, districarsi all'interno della materia, pianificare processi per migliorare il livello di resilienza alle crisi odierne, e distinguersi positivamente dai propri *competitor* attraverso sinergie sistemiche mirate al raggiungimento dei *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite e degli obiettivi nazionali e comunitari di transizione ecologica. Il progetto nasce da una collaborazione di Assolombarda con Ergo srl, spin off della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento S. Anna di Pisa.

Sono altresì in fase di perfezionamento due progetti di **simbiosi industriale**: il primo prevede il riutilizzo di scarti della fusione di alluminio nella miscela da utilizzare per la produzione di laterizi e si trova attualmente in una prima fase di sperimentazione con consegna degli scarti di fusione di alluminio per prove di miscelazione con sabbie per inerti; il secondo progetto prevede il recupero di fanghi da impianto di depurazione acque di tipo chimico/fisico proveniente dal settore risiero a favore di una produzione di fanghi idonei per l'utilizzo in agricoltura.

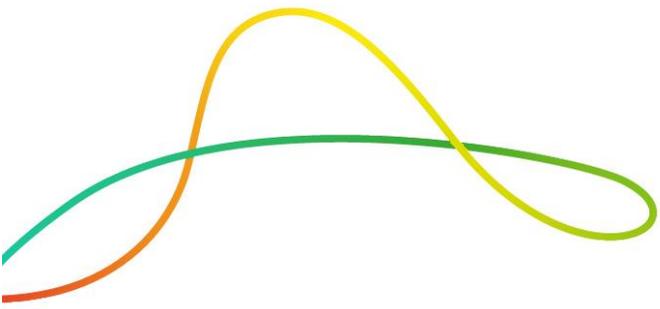
### **OLTREPÒ: FILIERA VITIVINICOLA E ATTRATTIVITÀ**

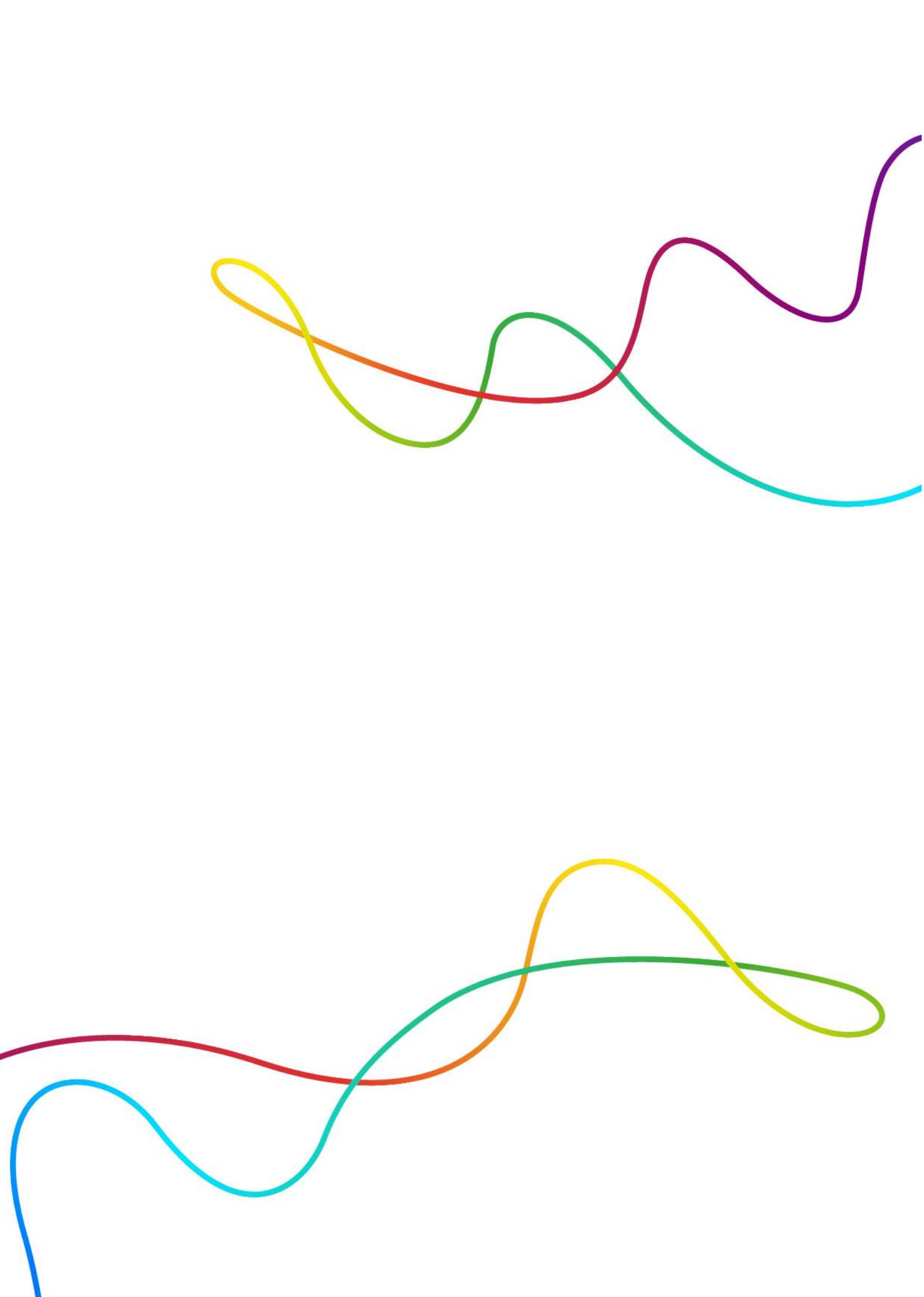
*Il territorio dell'Oltrepò Pavese è un luogo di indubbia bellezza, che spicca per la **qualità del paesaggio** collinare e la consolidata **tradizione vitivinicola**. Questi due elementi sono fattori di attrattività straordinari e ancora ampiamente da valorizzare per attrarre nuovi investimenti nella filiera del vino e del turismo enogastronomico, ma anche nei servizi e nelle iniziative legate all'economia della cura e del benessere (si pensi alle Terme di Salice, che riapriranno nel 2023, al Centro di Medicina dello Sport dell'Università di Pavia a Voghera, ai numerosi impianti sportivi della zona) e per rendere l'Oltrepò **una destinazione appetibile** sia per nuova popolazione residente, in cerca di ambienti di vita e lavoro alternativi a quelli urbani, sia per un turismo sempre più esigente, in cerca di esperienze nuove e di prodotti di qualità.*

*A partire da questa visione del possibile sviluppo dell'Oltrepò, si tratta quindi di mettere a sistema le progettualità e le risorse territoriali esistenti, far emergere quelle potenziali e raccontarle all'interno di **un piano di marketing coerente e strutturato**. Nel 2022 questo percorso ha preso le mosse puntando in particolare sul rafforzamento della filiera vitivinicola, che è stato perseguito con tre iniziative:*

- *Innovazione digitale per la competitività del comparto vitivinicolo, 29 giugno 2022, Enoteca Regionale di Cassino Broni, per presentare alle imprese operanti nel comparto le opportunità – e le implicazioni - derivanti dall'adozione di buone prassi certificate e dai percorsi di innovazione digitale, allo scopo di aumentarne la competitività e consolidare il riconoscimento delle eccellenze del territorio.*
- *Marketing territoriale per la valorizzazione dell'Oltrepò pavese, 13 ottobre 2022, Assolombarda sede di Milano, per posizionare l'Oltrepò nei circuiti turistici regionali e nel quadro della Wine Week di Milano.*
- *Comparto vitivinicolo e valorizzazione del Made in Italy all'estero, 15 novembre 2022, Assolombarda sede di Pavia, per presentare alle imprese gli strumenti per operare nei mercati esteri, per avviare o consolidare una strategia e una presenza all'estero.*

*L'attività a supporto della filiera vitivinicola proseguirà anche nel 2023 con iniziative analoghe, ma l'obiettivo per il nuovo anno sarà anche quello di elaborare uno story telling e un piano di comunicazione del valore del territorio allargato anche agli altri elementi che ne possono ulteriormente promuovere l'attrattività. A tal fine, oltre che sull'impegno attivo delle Filiere Attrattività e Agroalimentare di Assolombarda, si prevede anche l'ingaggio nel Piano strategico del Gruppo Media, Comunicazione e Spettacolo dell'Associazione.*

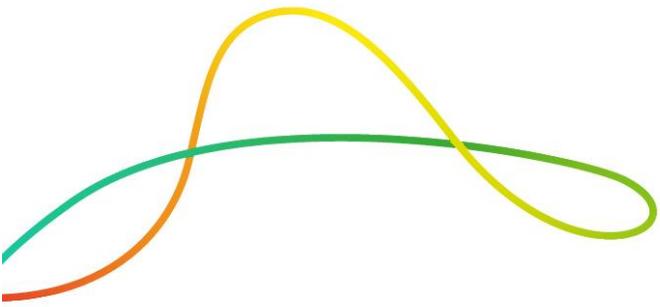




---

# **Alleanze e nuove sfide**

# **4**



## Alleanze e nuove sfide

Al di là degli avanzamenti registrati nei diversi ambiti di lavoro e degli sforzi ancora da compiere per raggiungere i risultati auspicati, riteniamo che il 2022 sia stato per Pavia e per il Piano strategico di Assolombarda un anno fruttuoso anche per un fondamentale aspetto di metodo e di “processo”, relativo al **consolidamento della vision** proposta dal Piano e al **rafforzamento del reticolo degli attori locali** ingaggiati nell’azione di rilancio del territorio.

Come evidenziato nella prima edizione del Piano strategico e ribadito nel primo aggiornamento pubblicato lo scorso anno, la capacità degli attori locali di esprimere con fiducia un **pensiero condiviso** e una **iniziativa coordinata** costituisce un prerequisito essenziale per mettere in moto processi duraturi di sviluppo territoriale.

Da questo punto di vista, il Piano strategico di Pavia partiva due anni fa da una situazione molto sfidante: a una oggettiva **frammentazione del sistema di governance** locale si univa infatti un **pessimismo** molto diffuso nella comunità locale circa le possibilità di un “riscatto” dalla condizione di declino economico e di perdita dell’identità industriale in cui il territorio è stato per molti anni.

Questa situazione sembra oggi in via di superamento, anche grazie al nostro Piano strategico. Non solo per le iniziative che il Piano ha promosso direttamente, ma anche per il “racconto” che ha saputo costruire attorno ai progetti, agli investimenti e alle trasformazioni promosse dal sistema degli attori nel suo complesso (**il racconto di Pavia Smart Land**, tessuto diffuso di piccoli e medi centri, di alta qualità ambientale e della vita, di imprese innovative ed ecosostenibili) e per le relazioni che ha tessuto con e tra quegli attori.

Un contributo importante in questa direzione è rappresentato dal **Think Tank del Piano strategico**, costituito da Assolombarda nel 2022 come sede di riflessione e confronto tra imprenditori, operatori economici, professionisti, ricercatori ed esperti di sviluppo locale e che ha per obiettivo proprio quello di far emergere e condividere una rappresentazione coerente ed evocativa delle trasformazioni e delle progettualità in atto sul territorio, stimolando collaborazioni e sinergie, in particolare tra mondo produttivo e mondo della ricerca.

## IL THINK TANK DEL PIANO STRATEGICO: COMPONENTI

*Per Assolombarda, partecipano al Think Tank i responsabili politici del Piano strategico Nicola de Cardenas (Presidente della sede di Pavia), Alberto Cazzani, Tommaso Rossini e Piero Manzoni (membri del Comitato della Sede di Pavia e rispettivamente referenti per i temi: attrattività del territorio, capitale umano e innovazione, sostenibilità), nonché i responsabili tecnici Francesco Caracciolo (Vicedirettore Generale) e Vittorio Biondi (Direttore Settore Politiche Industriali e Competitività del Territorio); per la struttura di Assolombarda seguono i lavori i program manager del Piano Strategico Elena Milanese (Area Affari Istituzionali) e Pietro Ferrari (Sede di Pavia).*

*Sono invitati a partecipare stabilmente: Carlo Berizzi (Università di Pavia), Stefano Denicolai (Università di Pavia), Andrea Fontana (Presidente Storyfactory), Valeria Negri (Centro Studi Assolombarda), Riccardo Pietrabissa (IUSS Pavia), Andrea Zatti (Università di Pavia e Fondazione Romagnosi).*

*Di volta in volta, in funzione dei temi in discussione, possono essere invitati altri rappresentanti del mondo della ricerca, dei media, delle professioni, delle istituzioni, dell'imprenditoria, nonché i componenti dei gruppi di lavoro di Assolombarda che operano nei cantieri progettuali del Piano strategico.*

Convergenze importanti si sono registrate nel 2022 anche tra la vision proposta dal Piano strategico e l'azione programmatoria delle istituzioni pubbliche. Regione Lombardia, anzitutto, con l'**Accordo Quadro di Sviluppo Locale** - strumento di programmazione negoziata finalizzato a definire un programma condiviso di interventi in accordo con il partenariato locale - ha fatto propri i due capisaldi della visione di Assolombarda per Pavia: la promozione di una specializzazione e un'identità territoriale distintiva per Pavia come Smart Land e la valorizzazione della complementarità con il sistema milanese, nella prospettiva di una grande regione urbana policentrica.

La stessa Provincia di Pavia nel 2022 ha adottato l'orizzonte di Pavia Smart Land come cornice di riferimento per avviare il confronto con i soggetti economici e sociali e giungere ad una formulazione condivisa delle proprie politiche e dei propri interventi per l'attuazione locale del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

È forse ancora presto per sostenere che stia emergendo una nuova e coesa **coalizione per lo sviluppo locale**, mossa dal medesimo orientamento strategico e da obiettivi allineati, ma i segnali sono molti e incoraggianti e una spinta ulteriore in questa direzione verrà sicuramente dal riconoscimento che Pavia ha ottenuto da Confindustria quale Capitale della cultura di impresa per il 2023 e dalla realizzazione del relativo ambizioso programma di iniziative.

Assolombarda ha ottenuto questo riconoscimento candidando il territorio pavese con il progetto **Pavia Supernova. La cultura di impresa in transizione**, un progetto che

interpreta la cultura d'impresa come energia civica al servizio della trasformazione e della rigenerazione dei territori, di una crescita economica strutturalmente correlata alla sostenibilità ambientale e sociale. Alla base del progetto vi sono ancora la sfida della costruzione di Pavia Smart Land e l'ambizione di coinvolgere in questa sfida l'intera comunità locale, in tutte le sue componenti sociali, imprenditoriali, istituzionali, culturali, nonché il pubblico generale, con particolare riferimento ai giovani.

Hanno infatti aderito al partenariato che svilupperà Pavia Supernova tutte le principali istituzioni del territorio: Regione Lombardia, Camera di Commercio, Provincia, Comuni di Pavia, Vigevano e Voghera, Diocesi, Fondazioni bancarie e culturali, Università, Scuola Universitaria Superiore e Collegi universitari di merito.

Pavia Supernova è già stata e diventerà ancora di più nel corso del 2023 **un'occasione straordinaria per promuovere il territorio** e le sue eccellenze culturali e imprenditoriali a livello nazionale e internazionale, attraverso momenti di discussione e occasioni di collaborazione che mobiliteranno anche attori esterni al sistema locale.

Tra questi, in particolare, una rete di partner di livello nazionale individuati tra le associazioni imprenditoriali più rilevanti dei settori e delle filiere caratteristiche del territorio pavese, che daranno sicuramente un contributo prezioso al percorso di rilancio avviato da Assolombarda.

## PAVIA SUPERNOVA: I PARTNER DEL PROGETTO

### *I partner locali*

- *Camera di Commercio di Pavia*
- *Collegi universitari di merito (Almo Collegio Borromeo, Collegio Cairoli, Collegio Ghislieri, Collegio Nuovo-Fondazione Sandra ed Enea Mattei, Collegio Santa Caterina)*
- *Comune di Pavia*
- *Comune di Vigevano*
- *Comune di Voghera*
- *Confindustria Lombardia*
- *Diocesi di Pavia*
- *Fondazione Banca del Monte di Lombardia*
- *Fondazione Banca Popolare di Vigevano*
- *Fondazione Comunitaria*
- *Fondazione di Piacenza e Vigevano*
- *IUSS- Scuola Universitaria Superiore Pavia*
- *Provincia di Pavia*
- *Regione Lombardia*
- *Teatro Fraschini*
- *Università di Pavia*

### *I partner nazionali*

- *ANCE*
- *ANCE Pavia*
- *Associazione Imprese Culturali e Creative*
- *Associazione Industrie Risiere Italiane.*
- *Assomac*
- *Federazione Gomma Plastica*
- *Federmeccanica*
- *Federterme*
- *UnionPlast*



ASSOLOMBARDA

[www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it) [www.genioeimpresa.it](http://www.genioeimpresa.it)