



ASSOLOMBARDA



Your Next Pavia

ASSISE

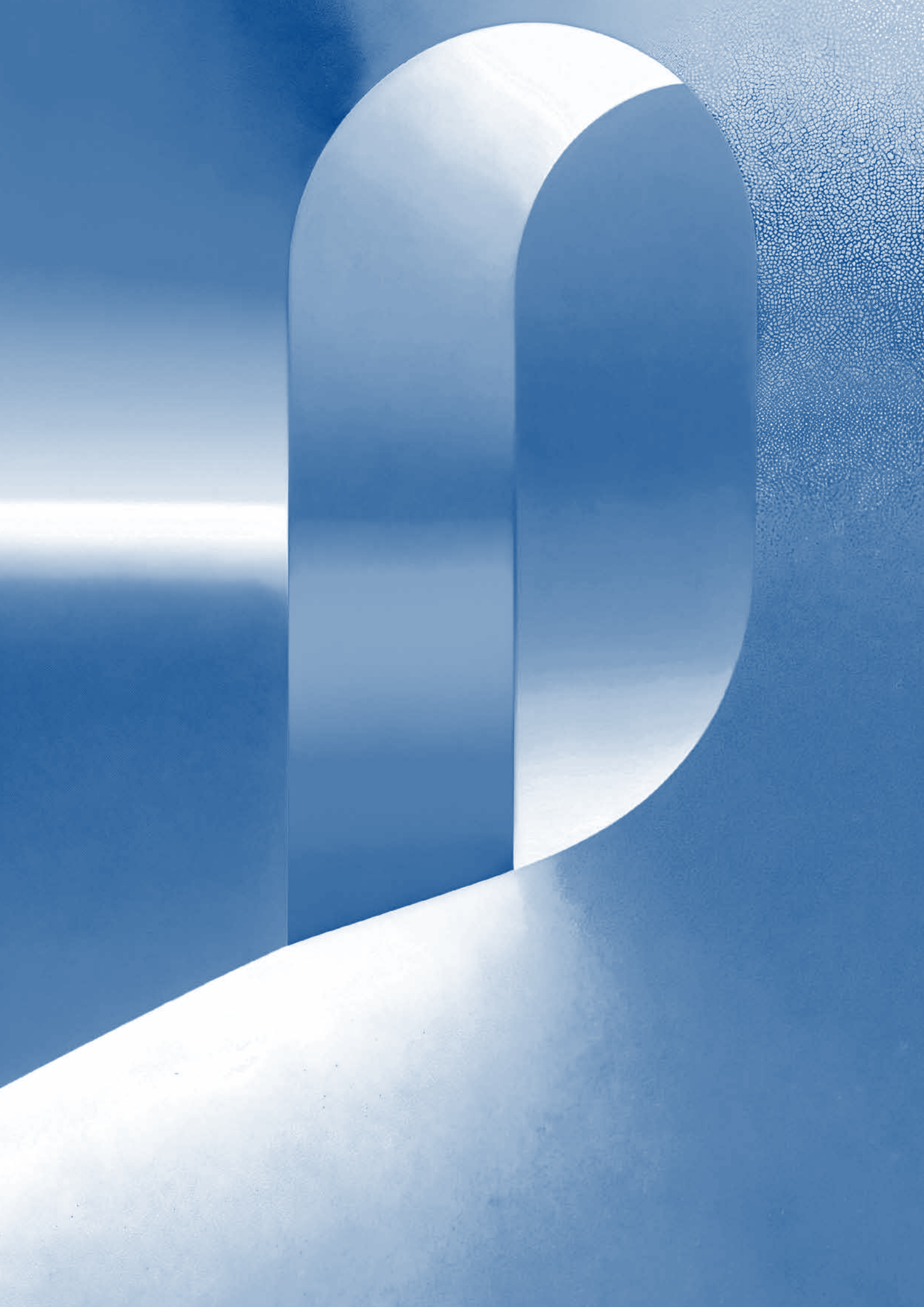
2026

Aggiornamento del piano strategico
per il rilancio del territorio

Edizione 2026

Indice

	Prefazione	4
	Alvise Biffi, Presidente Assolombarda	
	Introduzione	7
	Tommaso Rossini, Presidente Sede di Pavia Assolombarda	
1	Quadro economico	10
	1.1 L'andamento recente e le prospettive al 2026	11
	1.1.1 Pil, settori ed export	11
	1.1.2 Il mercato del lavoro	16
	1.2 Le tendenze di medio termine: economia, territori e imprese	20
	1.2.1 Dai dati "macro" ai dati "micro": una lettura delle dinamiche territoriali e settoriali	20
	1.2.2 Un confronto tra dati "micro" e dati "macro"	20
	1.2.3 La concentrazione e gli andamenti per dimensione aziendale	21
	1.2.4 La concentrazione e gli andamenti per geografie economiche all'interno della provincia	23
	1.2.5 La distribuzione e gli andamenti per settori	25
	1.2.6 La lettura trasversale per territori e settori in sintesi	28
	1.2.8 Le filiere strategiche dell'economia pavese	28
2	Infrastrutture e territorio	33
	2.1 Infrastrutture a supporto dello sviluppo del territorio	34
	2.2 Insediamenti e opportunità di sviluppo	38
	2.3 Il mercato immobiliare	40
	2.4 Le trasformazioni urbane nel territorio Pavese	46
3	Leve strategiche e progetti	49
	3.1 Leva Innovazione	50
	3.1.1 Pavia Innovation Week	50
	3.1.2 Rapporto sull'Ecosistema dell'Innovazione	51
	3.1.3 Giunto Cardanico - Parco Cardano per l'Innovazione Sostenibile	51
	3.1.4 Fostering Chips - Distretto della Microelettronica	51
	3.1.5 Verso una Capitale dell'Innovazione	51
	3.2 Leva Capitale Umano	52
	3.2.1 Competenze per il Futuro - Percorsi ITS	52
	3.2.2 Fill the Gap - Orientamento e Avvicinamento Scuola-Impresa	52
	3.2.3 Pavia Talent Hub	53
	3.3 Leva Sostenibilità	53
	3.3.1 Urban Dialogue e Infrastrutture - Rigenerazione Urbana	53
	3.3.2 Valore Circolare - Economia Circolare	54
	3.4 Leva cultura d'impresa	54
	3.4.1 Industria Culturale	54
	3.5 Focus Territoriali	55
	3.5.1 NOVA Eroica in Oltrepò - Memorial Nicola de Cardenas	55
	3.5.2 Oltrepò, la Cernobbio del Vino	55
	3.5.3 Cantiere delle Idee per il Rilancio di Vigevano e della Filiera della Calzatura	55
	3.5.4 Ridurre le Differenze - Carta Europea degli Aiuti Regionali	56



Prefazione

Alvise Biffi
Presidente Assolombarda

In un momento di profonde trasformazioni globali, le imprese pavesi hanno accolto la sfida della modernità con coraggio, ambizione e una chiara direzione strategica. In questo solco, la Sede di Pavia dell'Associazione si appresta a svolgere le sue «assise» forte di visioni mature, di progetti già radicati e di una sinergia, sempre più stringente, tra istituzioni, imprese e università, coerentemente all'impegno assunto da Assolombarda nel suo «quadrilatero» in questa difficile congiuntura economica.

Questa nostra spinta deve certamente fare i conti con uno scenario internazionale profondamente instabile: le tensioni geopolitiche colpiscono direttamente l'economia reale impattando, inevitabilmente, sulle performance delle imprese. Una circostanza che ha imposto a tutti noi di lavorare, sin da subito, per individuare nuove «rotte» capaci di stimolare, in questa grande epoca di cambiamento, la produttività. Una di queste riguarda l'innovazione.

Con il progetto «forgIA» di Assolombarda, per esempio, tragheremo l'intelligenza artificiale all'interno della nostra manifattura, attraverso la nascita di un ecosistema digitale condiviso, sicuro e interoperabile volto a mettere in sicurezza, a valorizzare i dati industriali e a sostenere lo sviluppo di applicazioni ad alto impatto. Sul piano dell'internazionalizzazione, inoltre, l'Associazione sta operando nell'ottica di diversificare l'orizzonte di business delle imprese rappresentate: oltre alle partnership strategiche già avviate in Medio Oriente, stiamo infatti aprendo la strada per attuare nuovi accordi globali in aree cruciali del mondo.

L'area del Pavese sarà centrale all'interno di questa progettualità: dopo il successo della prima «Pavia Innovation Week» e lo sviluppo del Distretto della Microelettronica, attraverso il progetto «Fostering Chips», il territorio ha, del resto, dimostrato di disporre di una rete di imprese e di un ecosistema scientifico votati all'innovazione e di grande valore. Con queste premesse Pavia, insomma, conferma la sua ambizione e, dopo essere stata «Capitale della cultura d'impresa», risulterà ancora protagonista.



Introduzione

Tommaso Rossini

Presidente Sede di Pavia Assolombarda

Per il territorio pavese è da tempo iniziata una fase di cambiamento. Mentre le radici di questa trasformazione sono lontane, i primi frutti si possono cogliere in concomitanza con la fusione delle imprese del territorio in Assolombarda, nel febbraio 2020. Una riaccensione dei motori, cui è seguita una fase di rullaggio, in cui abbiamo ritrovato visione ed energia, elaborando le progettualità con cui spiccare il volo. Adesso sono mature le visioni, sono radicati i progetti, sono forti le sinergie fra le Istituzioni.

Your Next Pavia 2026 costituisce un Piano Strategico per il rilancio economico del territorio pavese. Elaborato da Assolombarda per la prima volta nel 2020 viene aggiornato annualmente, per dar conto delle attività realizzate e per adattare strategie e proposte ai mutamenti del quadro di riferimento. Sebbene molte iniziative sviluppate in questi anni abbiano già prodotto effetti positivi rilevanti, il quadro economico nel territorio resta complesso e segnato da diverse criticità, a cui si sommano ora una forte incertezza geopolitica e un generale rallentamento industriale.

Tra i punti di debolezza che ancora chiedono particolare attenzione e impegno vi sono sicuramente l'insufficiente dotazione infrastrutturale; la fragilità di alcuni comparti tradizionali; la disomogeneità tra territori; le difficoltà di recepimento di competenze qualificate.

Tuttavia, il territorio pavese continua a esprimere fattori strutturali di competitività: una forte proiezione internazionale delle imprese più innovative; un ecosistema di ricerca e trasferimento tecnologico unico nel panorama lombardo; una crescente attenzione alla qualità dello sviluppo territoriale; la presenza di filiere strategiche ad alta intensità di conoscenza.

A partire da questa consapevolezza, il Piano Strategico delinea quattro leve strategiche di intervento e tre focus territoriali, che mettono a sistema risorse, competenze e visione strategica proprio in un'ottica di valorizzazione dei fattori competitivi: la leva dell'Innovazione, quella del Capitale umano, della Sostenibilità, della Cultura d'Impresa. I Focus territoriali rispondono invece a specifiche esigenze di ingaggio e progettualità su Oltrepò, Vigevano e Lomellina.

Il Piano è articolato sia su proposte che Assolombarda avanza direttamente alle Istituzioni pubbliche, su temi che vanno dalle infrastrutture alla competitività del territorio, sia secondo progettualità cui Assolombarda si dedica in maniera diretta o che sono ideate e condotte in stretta partnership con gli altri stakeholder del territorio.

All'interno delle leve strategiche e dei focus territoriali l'aggiornamento del 2026 presenta 15 progetti che intendono dare concretezza all'impegno collettivo cui siamo chiamati e che ci auguriamo rafforzino i motori di sviluppo del territorio.

Sono progetti che non hanno paura di essere di frontiera, lontanissimi dalle consuetudini radicate. Progetti discussi in anni di confronto su quale visione fosse corretta per Pavia: un territorio caratterizzato da un'eccellenza consolidata nelle proprie nicchie di sapere, oggi pienamente visibili e riconoscibili, e dotato di un alto potenziale di scalabilità, come dimostrano alcune storie di successo delle imprese locali. Un contesto capace di instaurare un dialogo proficuo con Milano, fondato su una ritrovata complementarità e sulla valorizzazione di elementi distintivi in fase di emersione e consolidamento.

“Mettere insieme superando i confini - aveva detto il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella in visita a Pavia, al CNAO - i vari talenti professionali, le varie vocazioni, le diverse specializzazioni, è un grande risultato collaborativo, un modello e un esempio”.

1

**Quadro
economico**

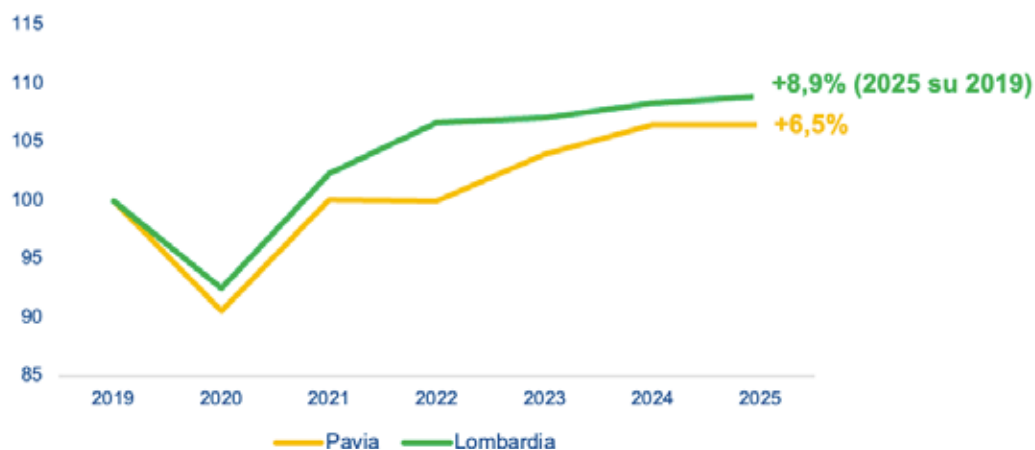
1.1 L'ANDAMENTO RECENTE E LE PROSPETTIVE AL 2026

1.1.1 Pil, settori ed export

Nel 2025 l'economia della provincia di Pavia evolve in uno scenario economico fragile, segnato da un contesto internazionale ancora instabile e minacciato dalla nuova ondata protezionistica impressa dagli Stati Uniti di Trump. Le nostre stime indicano, infatti, una sostanziale **stagnazione del PIL provinciale (+0,0% rispetto al 2024**, Figura 1). A incidere sul rallentamento è soprattutto la debolezza del comparto manifatturiero e anche il contributo dei servizi alla crescita risulta limitato.

Osservando il profilo di medio termine, dopo la caduta dettata dallo shock pandemico nel 2020 (-9,5%), il PIL pavese già nel 2021 si era riportato in linea con il pre-Covid, con la stessa velocità sperimentata dalla Lombardia e dall'Italia nel complesso, ma con una intensità di progressione più lenta. Il distacco con la Lombardia si è mantenuto anche negli anni successivi e alla fine del periodo osservato il PIL pavese risulta al 2025 del +6,5% superiore al livello del 2019 (come l'Italia al +6,4%), quello lombardo è al +8,9%.

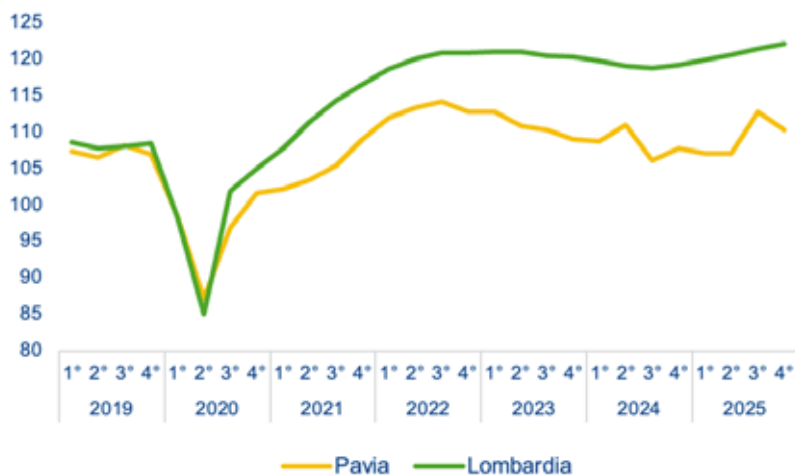
Figura 1 - Andamento PIL di Pavia, 2019-2025 (indice 2019=100)



Fonte: Centro Studi Assolombarda, stime aggiornate ad aprile 2026

Approfondendo il quadro economico recente, **nel 2025** il livello della **produzione manifatturiera pavese**, dopo il calo dell'1,5% registrato nel 2024, segna un **incremento contenuto dello 0,6%**. L'andamento dell'attività industriale locale si conferma, quindi, anche nel 2025 più debole e discontinuo rispetto a quello medio regionale, che nell'anno registra una crescita della produzione doppia e pari all'1,2%, confermando un profilo di espansione progressiva e abbastanza sostenuta (Figura 2).

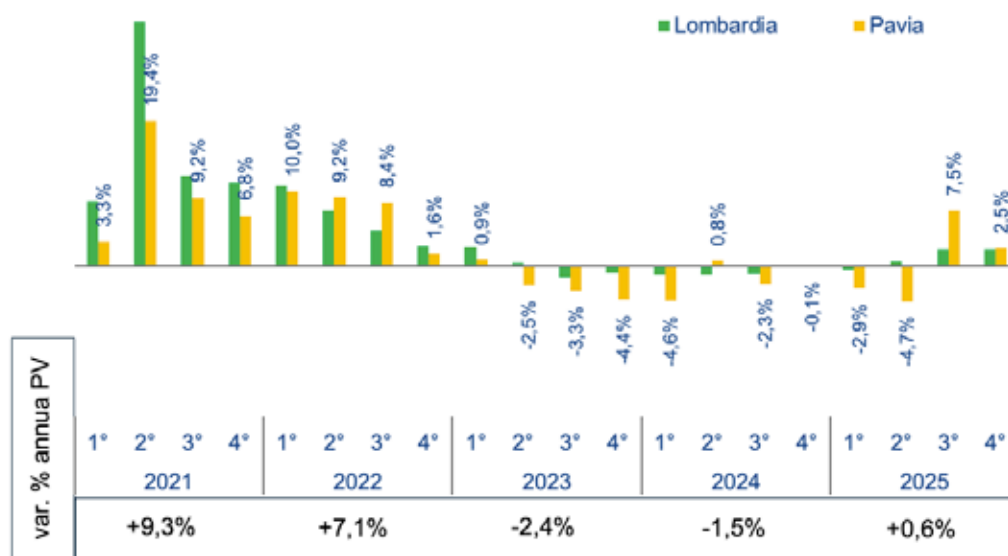
Figura 2 - Produzione manifatturiera
(indice trimestrale destagionalizzato, 2015=100)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Unioncamere Lombardia e CCAA Pavia

L'analisi della dinamica trimestrale consente di cogliere meglio l'evoluzione del comparto manifatturiero pavese durante l'anno (Figura 3).

Figura 3 - Variazioni di produzione manifatturiera
(livelli, var. % sullo stesso trimestre dell'anno precedente)



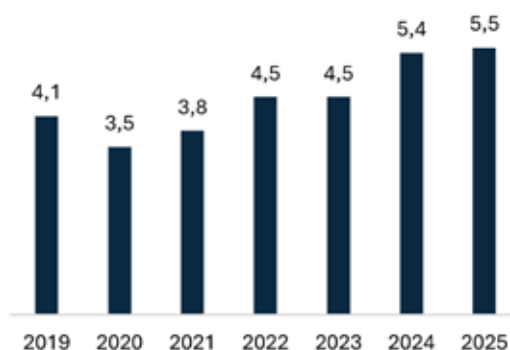
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Unioncamere Lombardia e CCAA Pavia

Dopo un primo semestre 2025 ancora in contrazione su base tendenziale, il terzo trimestre segna un ritorno in territorio positivo, con una crescita del 7,5% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e anche il quarto trimestre si mantiene in espansione (+2,5%), contribuendo alla chiusura annuale positiva.

Più favorevole rispetto al trend della produzione è, invece, la dinamica del commercio estero. **Nel 2025 il valore complessivo delle esportazioni pavese raggiunge i 5,5**

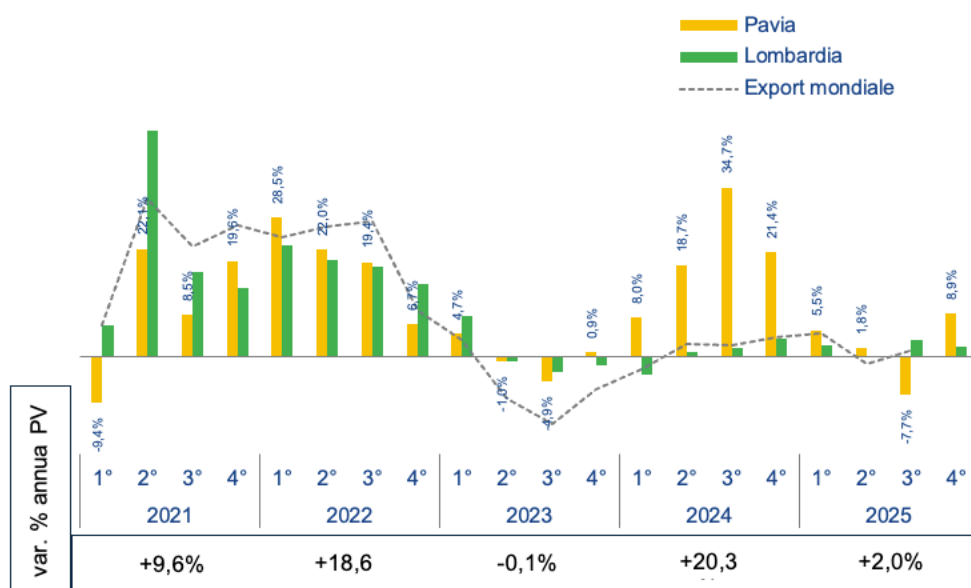
miliardi di euro, in aumento del 2,0% rispetto al 2024, un dato leggermente superiore alla crescita registrata in Lombardia (+1,8%) (Figura 4). La traiettoria di espansione dell'export si conferma anche nel medio periodo: rispetto ai livelli 2019, le vendite estere provinciali risultano in aumento di oltre 1,4 miliardi di euro, pari al +34,1% (+31,1% la Lombardia).

Figura 4 - Export Pavia annuale
(valori correnti, milioni di euro)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Figura 5 - Export trimestrale
(valori correnti, var. % sullo stesso trimestre dell'anno precedente)



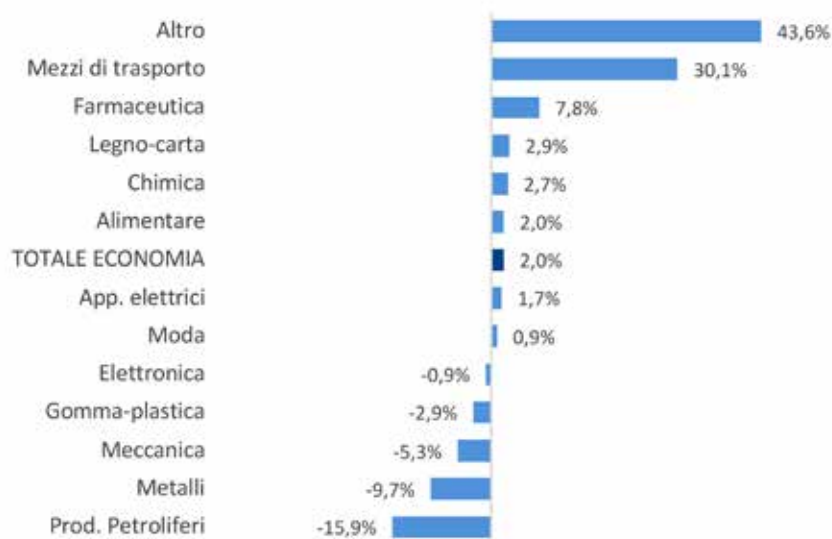
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, ITC Statistics

La lettura trimestrale mostra, tuttavia, una significativa volatilità. Dopo le forti accelerazioni che hanno caratterizzato tutti i trimestri del 2024, nel corso del 2025 la crescita dell'export rallenta progressivamente, fino a registrare nel terzo trimestre una flessione del 7,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. La dinamica torna positiva nella parte finale dell'anno, con un incremento dell'8,9% nel quarto trimestre 2025. Tale andamento conferma come il commercio estero provinciale resti fortemente influenzato dall'evoluzione dei mercati internazionali, così come dalla performance di pochi comparti trainanti (Figura 5).

L'incremento dell'export risulta, infatti, concentrato in misura rilevante nella **Farmaceutica**, settore che rappresenta circa un terzo delle esportazioni provinciali e che nel 2025 registra una crescita del 7,8%. Al netto di tale comparto, la variazione complessiva dell'export pavese risulterebbe addirittura lievemente negativa (-0,7%).

Contributi positivi, seppur più contenuti in termini di incidenza sul totale provinciale, provengono anche dai **Mezzi di trasporto** (+30,1%), dalla **Chimica** (+2,7%) e dall'**Alimentare** (+2,0%). Al contrario, continuano a mostrare **segnali di debolezza** comparti tradizionalmente rilevanti per il sistema industriale pavese, come la **Meccanica** (-5,3%) e la **Metallurgia** (-9,7%) (Figura 6).

Figura 6 - Export Pavia per settori manifatturieri
(valori correnti, var. % 2025 su 2024)



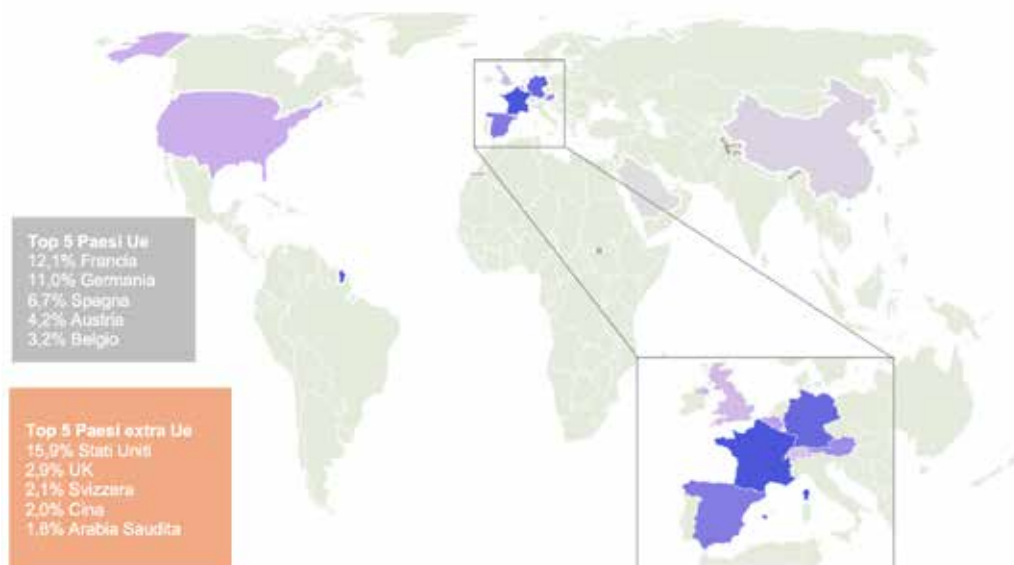
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Dal punto di vista geografico, nei numeri più aggiornati la struttura dell'export pavese conferma una forte vocazione europea, anche se negli ultimi anni si osserva un progressivo rafforzamento dei mercati extra-Ue. Più nel dettaglio, **il 62% delle esportazioni provinciali continua a essere destinato ai Paesi europei**, una quota significativamente superiore rispetto alla media regionale lombarda, caratterizzata da una distribuzione più equilibrata tra mercati europei (55%) ed extra-europei (45%).

Nel 2025 si registra, tuttavia, un significativo cambiamento nella geografia commerciale della provincia. Gli **Stati Uniti** diventano, infatti, il primo mercato di destinazione dell'export pavese, con una quota pari al 15,9% del totale (dal 2,8% nel 2024), superando **Francia** (12,1%) e **Germania** (11,0%). Tale risultato riflette soprattutto **la forte crescita delle esportazioni farmaceutiche verso il mercato statunitense**, già emersa nel corso del 2024 e ulteriormente consolidatasi nel 2025.

Seguono, tra i principali mercati europei, **Spagna** (6,7%), **Austria** (4,2%) e **Belgio** (3,2%), mentre tra le destinazioni extra-Ue assume crescente rilevanza l'**Arabia Saudita** (1,8%), che entra nella top five dei mercati extra-europei della provincia al posto dell'India (Figura 7).

Figura 7 - La mappa 2025 delle maggiori geografie dell'export pavese
(% export Paesi sul totale)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Volgendo lo sguardo al **2026**, le **prospettive** per l'anno in corso restano **improntate alla cautela**, incorporando le ripercussioni del nuovo conflitto in Medio Oriente che aggiunge frizioni agli scambi internazionali, rende difficoltosi gli approvvigionamenti, spinge i prezzi di energia e materie prime al rialzo, alimenta l'incertezza.

Le più recenti previsioni indicano, infatti, un **incremento del PIL provinciale pari al +0,4%**, leggermente inferiore alla dinamica attesa per la Lombardia (+0,6%) e in riduzione rispetto a quanto stimato a inizio anno (+0,9% la previsione di gennaio). La tendenza riflette sia il ridimensionamento delle aspettative per il comparto manifatturiero, penalizzato (come nel resto della regione) dall'indebolimento del commercio internazionale e dalla minore domanda europea, sia una minore espansione del settore terziario comunque impattato dall'incertezza, in particolare nei servizi alle imprese. Si tratta di uno scenario che sottende l'ipotesi di una durata del conflitto di circa tra mesi, con termine quindi a fine maggio. In ogni caso, anche nell'ipotesi di un accordo di pace in tempi brevi (in discussione al momento della scrittura di questo Report), è verosimile attendersi che la normalizzazione dei flussi di scambio e l'allentamento dei prezzi di energia e materiali richiedano tempi più lunghi, continuando quindi a impattare sulle previsioni.

Approfondendo l'esposizione del sistema produttivo pavese rispetto al conflitto, emergono alcuni profili di vulnerabilità legati ai mercati interessati. Sul fronte commerciale, **circa il 4,4% delle esportazioni provinciali, pari a 241 milioni di euro nel 2025, è diretto verso i Paesi coinvolti dalla guerra in Medio Oriente** (ossia Iran, Arabia Saudita, Emirati Arabi Uniti, Qatar, Kuwait, Oman, Bahrein, Israele, Iraq, Cipro, Giordania, Libano, Siria), una quota inferiore rispetto al dato lombardo (5,2%). Tra queste destinazioni, l'Arabia Saudita rappresenta il principale mercato di sbocco per l'export pavese, con un valore pari a 99 milioni di euro.

Le principali esposizioni settoriali si concentrano nella **Meccanica** e nella **Farmaceutica**, che insieme rappresentano oltre il 70% delle esportazioni provinciali verso tali mercati (nello specifico, 42% e 30%). In particolare, nel 2025 le vendite estere della Meccanica verso questi Paesi ammontano a 101 milioni di euro, ossia ben l'11,8% delle esportazioni settoriali totali, confermando la forte rilevanza per il comparto. A queste si aggiungono 73 milioni di euro riconducibili alla Farmaceutica.

PIL 2026

+0,4% Pavia

(+0,6% Lombardia)

Vulnerabilità legate al conflitto in Medio Oriente

4,4% delle esportazioni di Pavia è diretto verso i Paesi coinvolti

(5,2% le esportazioni lombarde)

Meccanica  e Farmaceutica  sono i settori più esposti

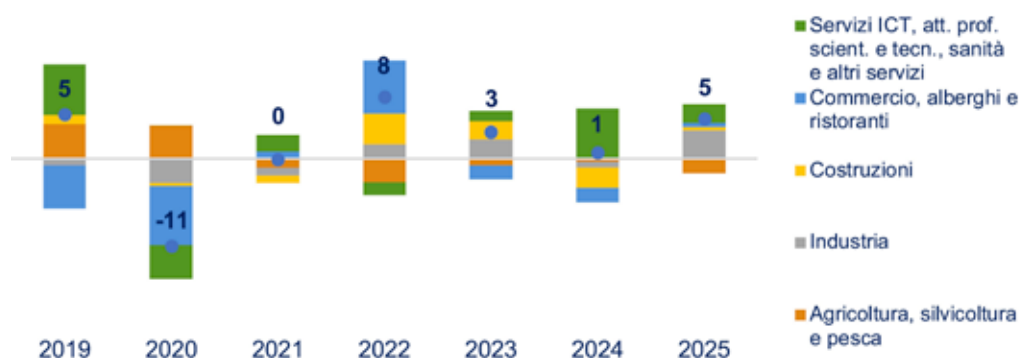
1.1.2 Il mercato del lavoro

Dal mercato del lavoro arrivano segnali in chiaroscuro. Nel 2025 si verifica un aumento dell'occupazione, trainato soprattutto dalla componente maschile. Tale crescita non è, però, spiegata da una diminuzione del tasso di disoccupazione, ma da una riduzione del tasso di inattività. In questo quadro, la componente femminile contribuisce in modo significativo alla diminuzione dell'inattività, ma registra al contempo un aumento del tasso di disoccupazione.

Nel 2025 gli **occupati nella provincia di Pavia** raggiungono quota 242 mila, in **aumento di 5 mila unità** (+2,1%) rispetto al 2024 e su livelli superiori al periodo pre-Covid, quando si attestavano a 236 mila.

La **crescita dell'occupazione è sostenuta principalmente dall'industria**, che registra un incremento di 3,4 mila addetti, e dal comparto del terziario (comprensivo di servizi ICT, attività professionali, scientifiche e tecniche, attività finanziarie e immobiliari, sanità e altri servizi) che contribuisce con ulteriori 2,3 mila occupati. Un apporto positivo, seppur più ridotto, proviene anche dalle costruzioni e dal macro-comparto del commercio, alberghi e ristorazione, che insieme generano circa mille nuovi occupati. In controtendenza, l'agricoltura evidenzia una contrazione, con una riduzione di 1,7 mila addetti (Figura 8).

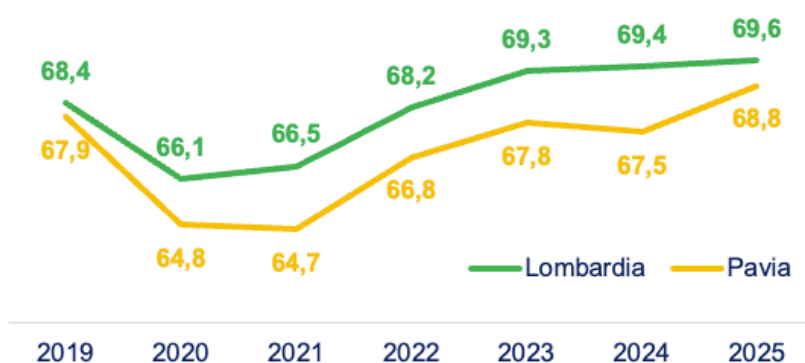
Figura 8 - Occupati (variazioni assolute annuali e macro-comparti settoriali)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Nel 2025 il **tasso di occupazione** (Figura 9), calcolato come rapporto tra occupati e popolazione in età lavorativa, **sale così al 68,8%** (+1,3 punti percentuali rispetto al 2024), pur rimanendo lievemente inferiore alla media lombarda (69,6%). L'espansione è riconducibile soprattutto alla componente maschile, il cui tasso di occupazione passa dal 73,3% nel 2024 al 75,4% nel 2025.

Figura 9 - Tasso di occupazione 15-64 anni (%)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

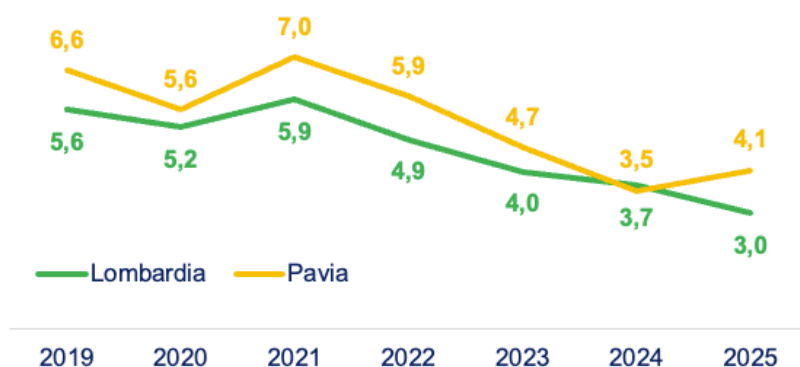
È importante osservare che nel pavese l'incremento del tasso di occupazione non è dovuto a una diminuzione della disoccupazione, che risulta invece in aumento, ma a una riduzione del numero degli inattivi.

In particolare, nel 2025 i **disoccupati**, salgono a 10,2 mila, **in aumento di 1,5 mila unità** rispetto all'anno precedente. Il **tasso di disoccupazione** (Figura 10), calcolato come rapporto tra le persone in cerca di lavoro e il totale delle forze di lavoro, **cresce di 0,5 punti percentuali**, passando dal 3,5% nel 2024 al 4,1% nel 2025. Si interrompe così il percorso di progressiva riduzione registrato negli anni precedenti, con un allontanamento dalla media regionale, pari al 3%.

L'aumento del tasso di disoccupazione è attribuibile esclusivamente alla componente femminile, che nell'arco di un anno ha registrato un incremento dal 2,1% al 4,8%. Al contrario, per la componente maschile si osserva una diminuzione, dal 4,7% al 3,5%.

Parallelamente all'aumento della disoccupazione, si registra una **diminuzione degli inattivi**, che scendono a **96 mila nel 2025 (5 mila in meno rispetto all'anno precedente)**. Il tasso di inattività, definito come il rapporto tra il numero di inattivi nella fascia di età 15-64 anni e la popolazione appartenente alla stessa classe anagrafica, si riduce di **1,8 punti percentuali**, attestandosi al 28,1% nel 2025. Ciò significa che più persone si sono messe alla ricerca di un posto di lavoro uscendo dall'inattività, con una porzione contenuta che si è tradotta in occupazione e una porzione più consistente che ha alimentato la disoccupazione. Dal punto di vista di genere, il calo **interessa maggiormente la componente femminile**, che registra una diminuzione di 2,3 punti percentuali, mentre per quella maschile la contrazione è pari a 1,2 punti percentuali.

Figura 10 - Tasso di disoccupazione 15-74 anni (%)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Sul fronte dei giovani, nel 2025 il **tasso di disoccupazione tra le persone di età compresa tra i 15 e i 24 anni** (Figura 11) si attesta all'**8,2%**, in **marcata riduzione** rispetto al 12,8% registrato nell'anno precedente e ben al di sotto del picco del 25,7% raggiunto nel 2022. Grazie a questo calo, il tasso di disoccupazione giovanile della provincia di Pavia si colloca ora su livelli inferiori sia alla media regionale (10,9%) sia a quella nazionale (20,6%).

Rimane, invece, **piuttosto elevata la percentuale di giovani NEET** (15-29 anni), al 12,7% nel 2024, sopra alla media regionale che si attesta al 10,1%. Anche in questo caso, **comunque, si evidenzia una robusta riduzione negli ultimi anni**: a Pavia nel 2019 i Neet raggiungevano il 15,2%, quindi sono stati abbattuti 2,5 punti percentuali in sei anni. In valori assoluti, si tratta attualmente di circa 9,7 mila giovani pavesi tra i 15 e i 29 anni né occupati né inseriti in un percorso di istruzione o formazione (erano 11,2 mila nel 2019).

Figura 11 - Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Infine, risulta utile monitorare il fenomeno della difficoltà di reperimento delle figure professionali, che continua a coinvolgere un numero significativo di imprese e lavoratori, non solo nel territorio pavese, ma anche a livello lombardo e nazionale. Secondo l'indagine Excelsior sui programmi di assunzione delle imprese, nel 2025 a Pavia il **55,6% dei candidati risulta di difficile reperimento**, una percentuale in crescita (era il 51,1% nel 2024 e il 31,0% nel 2019) e superiore alla media regionale (48,1%) e nazionale (47,0%).

Le maggiori criticità riguardano il gruppo dei **Manager** e **Specialisti**, per i quali la difficoltà di reperimento interessa il 66,9% delle posizioni ricercate, in netto aumento rispetto al 42,3% registrato nel 2024. In particolare, una quota rilevante di frizioni si colloca nell'ambito del **Life Science**. Tra queste spiccano gli **Specialisti nelle scienze della vita** e i **Medici**, per i quali le percentuali di difficoltà di reperimento raggiungono rispettivamente l'85,8% e il 78,8%.

Livelli elevati di criticità si osservano anche per **Operai specializzati** e **Conduttori di impianti e macchinari**, per i quali la difficoltà di reperimento si attesta al 65% delle posizioni, e per i **Tecnici**, che registrano una quota pari al 64,8%. Nel dettaglio, tra questi ultimi, emergono forti problematiche nella ricerca di **Tecnici dei servizi sociali**, per cui il tasso di reperimento mancato raggiunge il 95%.

1.2 LE TENDENZE DI MEDIO TERMINE: ECONOMIA, TERRITORI E IMPRESE

1.2.1 *Dai dati “macro” ai dati “micro”: una lettura delle dinamiche territoriali e settoriali*

Dopo aver analizzato nel capitolo precedente l’andamento recente attraverso i principali indicatori macroeconomici della provincia di Pavia, l’analisi si sposta ora su una prospettiva più granulare, costruita a partire dai dati ‘micro’ dei bilanci delle imprese.

L’obiettivo è comprendere e spiegare le tendenze di medio termine che caratterizzano i diversi territori della provincia e i principali settori economici, evidenziando come le differenze di performance tra le aree dipendano soprattutto dalla diversa specializzazione settoriale e dalla presenza di alcune filiere strategiche ad alto valore aggiunto.

L’analisi è stata realizzata aggregando i bilanci delle società di capitali attive, presenti nella banca dati Aida Bureau Van Dijk, con fatturato superiore a 5 milioni di euro e con sede legale, operativa o stabilimenti in provincia di Pavia. Sono stati così elaborati i dati non consolidati di 643 imprese. Per le realtà multi-localizzate sul territorio italiano e di maggiori dimensioni, i dati economici sono stati attribuiti al territorio provinciale secondo dati specifici forniti dalle aziende ovvero, in assenza di tale elemento conoscitivo, in misura proporzionale all’incidenza degli addetti presenti in provincia di Pavia sul totale degli addetti aziendali¹.

Le 643 aziende analizzate rappresentano quasi un quarto del PIL provinciale

Le **643 società analizzate** hanno generato **nel 2024 un valore della produzione complessivo di circa 16,5 miliardi di euro** e un **valore aggiunto di circa 4 miliardi di euro**. Questo insieme di imprese rappresenta **quasi un quarto del PIL provinciale** e si configura come una proxy significativa della parte economica privata provinciale dimensionalmente più grande e organizzativamente più strutturata.

1.2.2 *Un confronto tra dati “micro” e dati “macro”*

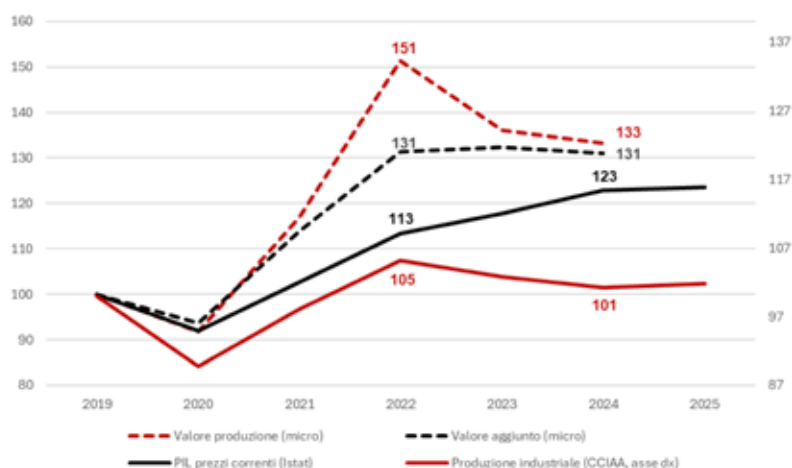
L’utilizzo dei dati di bilancio consente di cogliere aspetti che i soli indicatori macroeconomici non riescono a evidenziare pienamente. L’integrazione tra la lettura ‘macro’ dell’economia provinciale e l’analisi ‘micro’ delle imprese permette, infatti, di arricchire il quadro interpretativo.

Come emerge dalla Figura 12, le dinamiche ricostruite dai bilanci aziendali mostrano una buona coerenza con i principali indicatori macroeconomici provinciali, confermandosi una approssimazione significativa del profilo di evoluzione del sistema economico locale. Nello specifico, il valore aggiunto aggregato dai bilanci costituisce una ‘proxy’ del PIL del territorio, mentre il trend del valore della produzione risulta comparabile all’andamento della produzione della manifattura provinciale, seppur quest’ultima si riferisca alle quantità prodotte e non al loro valore.

1. Si tratta di una assunzione ragionevole e, soprattutto, necessaria al fine di valorizzare l’apporto di imprese con sede legale altrove ma rilevanti in termini di presenza sul territorio.

È opportuno evidenziare che tutte le dinamiche riportate sono espresse in valori nominali e incorporano, pertanto, anche gli effetti dell'inflazione intervenuta nel periodo considerato.

Figura 12 - PIL e Produzione industriale (dati macro) e Valore della produzione e Valore aggiunto (dati micro) in provincia di Pavia, indice 2019 = 100



Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati CCIAA, Assolombarda e Aida Bureau Van Dijk

1.2.3 La concentrazione e gli andamenti per dimensione aziendale

Nell'economia pavese, la distribuzione dimensionale delle 634 aziende mappate restituisce la presenza di un nucleo relativamente ristretto di imprese medio-grandi che esercita un ruolo determinante nella creazione di fatturato e di valore aggiunto attivati a livello locale (Tabella 1).

Nel 2024 le **125 grandi imprese** osservate (sopra i 50 milioni di euro di fatturato annuo) hanno, infatti, prodotto circa **9,8 miliardi di euro di valore della produzione** e oltre **2,1 miliardi di euro di valore aggiunto**, ovvero più della metà del totale analizzato; le **259 medie imprese** (tra i 10 e i 50 milioni di euro) hanno generato **4,9 miliardi di euro di valore della produzione** e quasi **1,3 miliardi di valore aggiunto**, mentre il contributo delle **259 piccole imprese** (fino a 10 milioni di euro) risulta più contenuto, con **1,8 miliardi di valore della produzione** e quasi **0,5 miliardi di valore aggiunto**.

Le 125 grandi imprese rappresentano più della metà del valore della produzione e del valore aggiunto analizzati

Tabella 1 - Numero aziende, valore della produzione e valore aggiunto per dimensione aziendale, in miliardi di euro e % sul totale provinciale (anno 2024)

	n. aziende	Valore della produzione (bilanci 643 aziende)	Valore aggiunto (bilanci 643 aziende)
Totale	643	16,5 mld €	3,9 mld €
Grande	125 (20%)	9,8 (59%)	2,1 (55%)
Media	259 (40%)	4,9 (30%)	1,3 (32%)
Piccola	259 (40%)	1,8 (11%)	0,5 (13%)

Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk

Le piccole imprese evidenziano dinamiche di crescita più sostenute

Dall'analisi dinamica emergono alcune differenze tra classi dimensionali (Tabella 2). Contrariamente a quanto si potrebbe attendere, sono **le imprese di minore dimensione** a registrare la performance di crescita più sostenuta: **il valore della produzione è aumentato del 41,1% nel 2019-2024, mentre il valore aggiunto è cresciuto del 49,4%**, valori nettamente superiori alla media provinciale (+33,3% e +31%). In particolare, osservando la Figura 13 emerge l'accelerazione nel biennio 2023-2024 che permette alle **piccole imprese di recuperare il gap di crescita con le altre classi dimensionali sperimentato negli anni addietro, tanto da superarle in termini di tasso di crescita**. Le imprese di **medie dimensioni** mostrano anch'esse una performance positiva, seppur più contenuta, con un **incremento del 31,0% del valore della produzione e del 29,6% del valore aggiunto**. Le **grandi imprese**, invece, evidenziano una espansione relativamente più moderata, pur sempre sostenuta (**+33,1% il valore della produzione e +28,2% il valore aggiunto**).

I dati di crescita diffusa, pur differenziata, delle differenti dimensioni aziendali sono un primo elemento chiave per leggere la performance complessiva del territorio. Per comprendere più a fondo le performance dell'economia provinciale si procede di seguito ad approfondire la distribuzione territoriale e settoriale delle imprese. È opportuno evidenziare che tutte le dinamiche riportate sono espresse in valori nominali e incorporano, pertanto, anche gli effetti dell'inflazione intervenuta nel periodo considerato.

Tabella 2 - Valore della produzione e valore aggiunto per territorio, var.% 2024/2019

	Valore della produzione (bilanci 643 aziende)	Valore aggiunto (bilanci 643 aziende)
Totale	33,3%	31,0%
Piccola	41,1%	49,4%
Media	31,0%	29,6%
Grande	33,1%	28,2%

Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk

Figura 13 - Valore della produzione e valore aggiunto per dimensione aziendale, indice 2019=100



Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk

1.2.4 La concentrazione e gli andamenti per geografie economiche all'interno della provincia

L'analisi dei bilanci mostra l'esistenza di una rilevante eterogeneità di concentrazione produttiva per geografie all'interno della provincia di Pavia.

La zona **Pavese** rappresenta il primo polo economico provinciale, concentrando **oltre la metà del valore della produzione e del valore aggiunto complessivi** delle 643 imprese considerate. Nel 2024 le aziende localizzate nell'area hanno generato circa 8,7 miliardi di euro di valore della produzione, pari al 53% del totale provinciale, e quasi 2,3 miliardi di euro di valore aggiunto, corrispondenti al 58% del totale. La **Lomellina** pesa per circa il 27% del valore della produzione provinciale (4,5 miliardi di euro) e per il **23% del valore aggiunto** (quasi 0,9 miliardi), mentre l'**Oltrepò** contribuisce per il 20% del valore della produzione (3,3 miliardi) e per il **19% del valore aggiunto** (quasi 0,8 miliardi).

Nel Pavese è concentrata oltre la metà del valore della produzione e del valore aggiunto provinciale

Tabella 3 - Valore della produzione e valore aggiunto per territorio, in miliardi di euro e % sul totale provinciale (anno 2024)

	Valore della produzione (bilanci 643 aziende)	Valore aggiunto (bilanci 643 aziende)
Totale	16,5 (100%)	4,0 (100%)
Pavese	8,7 (53%)	2,3 (58%)
Lomellina	4,5 (27%)	0,9 (23%)
Oltrepò	3,3 (20%)	0,8 (19%)

Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk

Oltre che per dimensione di impresa, le dinamiche appaiono ancora più differenziate tra territori (Tabella 4), in quanto la presenza di specializzazioni produttive determina differenti capacità di generare valore aggiunto.

Il **Pavese** è la zona che registra la **crescita più sostenuta** tra il 2019 e il 2024: il valore della produzione è aumentato del 37,7%, mentre il valore aggiunto del 34,2%, entrambi valori superiori alla media provinciale (+33,3% e +31% le due grandezze economiche rispettivamente).

Anche l'**Oltrepò** evidenzia un **trend positivo, più allineato alla media provinciale**, con un incremento del valore della produzione pari al 33,7% e un incremento del valore aggiunto del 33,6% nel periodo 2019-2024.

La **Lomellina** rileva, invece, le **dinamiche più deboli**: tra il 2019 e il 2024 il valore della produzione è cresciuto del 25,1% e il valore aggiunto del 21,7%, progressioni ben al di sotto della media provinciale e di poco superiori alla dinamica inflattiva, pari al 17% nello stesso periodo.

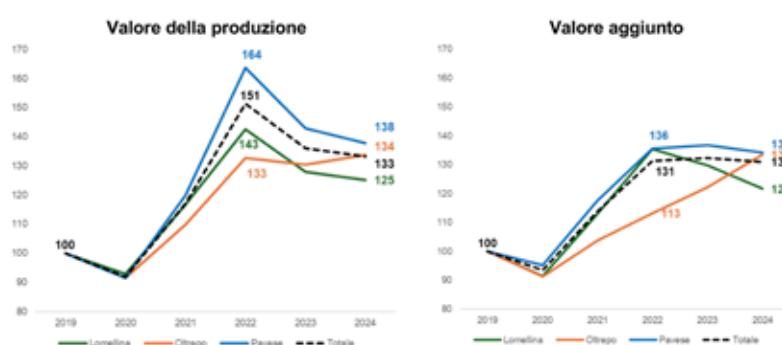
Nel 2019-2024 Pavese e Oltrepò evidenziano una crescita più forte rispetto alla Lomellina

Tabella 4 - Valore della produzione e valore aggiunto per territorio, var.% 2024/2019

	Valore della produzione (bilanci 643 aziende)	Valore aggiunto (bilanci 643 aziende)
Totale	33,3%	31,0%
Pavese	37,7%	34,2%
Lomellina	25,1%	21,7%
Oltrepò	33,7%	33,6%

Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk

Figura 14 - Valore della produzione e valore aggiunto per territorio, indice 2019=100



Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk

Osservando per intero la dinamica degli ultimi sei anni, la Figura 14 evidenzia con chiarezza un profilo degli andamenti territoriali spesso simile nell'inclinazione ma una intensità diversa nei diversi anni considerati. In termini di valore della produzione tutte e tre le ripartizioni, dopo la caduta nel 2020 impressa dalla pandemia, sperimentano un rapido ritorno sui livelli pre Covid già nell'anno successivo, proseguono in espansione anche nel 2022 e poi cedono il passo nel biennio 2023-2024 (ad eccezione dell'Oltrepò). In termini di valore aggiunto, la tendenza è pressoché simile nella direzione ma anche in questo caso cambia la magnitudo.

Più nel dettaglio per singole zone, il **Pavese** sperimenta una crescita del valore della produzione e del valore aggiunto **costantemente superiore alla media provinciale**. Tuttavia, la tendenza più recente del **2023-2024** ha mostrato un **calo significativo del valore della produzione**, con punto di atterraggio finale sempre su un livello più elevato rispetto al dato complessivo provinciale, e una **stabilizzazione del valore aggiunto**, in linea con esso.

L'**Oltrepò** registra per tutto il periodo considerato **risultati economici inferiori alla media provinciale**, ma mostra **negli ultimi anni** una **graduale convergenza verso i livelli medi**. La traiettoria di crescita risulta, infatti, in progressivo rafforzamento, soprattutto nel valore aggiunto, dove nel 2024 evidenzia anche una dinamica leggermente superiore alla media provinciale.

Nel 2023-2024 Pavese e, soprattutto, Lomellina rallentano, l'Oltrepò accelera

La **Lomellina** presenta, invece, una **performance modesta** sia per il valore della produzione sia per il valore aggiunto, tanto quanto nella ripartenza post pandemica (crescendo di meno) tanto quanto nella decelerazione più recente (rallentando di più), così che il **divario rispetto agli altri territori tende ad ampliarsi**, soprattutto osservando il valore aggiunto **tra il 2022 e il 2024**.

In conclusione, a livello di geografie il rallentamento dello slancio osservabile nei dati macro provinciali dal 2022 appare fortemente legato alla performance negativa della Lomellina negli ultimi anni².

1.2.5 La distribuzione e gli andamenti per settori

Un ulteriore aspetto da approfondire è il tema settoriale, in termini sia di differenziato radicamento territoriale sia di traiettorie di sviluppo. È questo aspetto che, dall'analisi dei bilanci, appare come dirimente nel comprendere i differenti andamenti prima commentati tra le diverse geografie del territorio pavese.

Innanzitutto, nella Tabella 5 vengono individuati i principali settori della provincia di Pavia, la cui economia è caratterizzata da una rilevante presenza manifatturiera.

Tra i settori con il maggiore contributo in termini di valore aggiunto emerge la **Meccanica**: tra le 635 considerate sono 61 società del comparto, per complessivi 462 milioni di euro di valore aggiunto e 1,4 miliardi di euro di valore della produzione nel 2024. Subito dopo si colloca la **Farmaceutica** che, pur contando soltanto 13 aziende, concentra 442 milioni di euro di valore aggiunto e 908 milioni di euro di valore della produzione. Il settore **Alimentare** rappresenta anch'esso uno dei principali comparti manifatturieri: le 41 imprese analizzate hanno generato 373 milioni di euro di valore aggiunto e oltre 2,2 miliardi di euro di valore della produzione, di cui più di 760 milioni riconducibili alla filiera del riso. Il settore è caratterizzato dalla presenza di alcune aziende di dimensione medio-grande dotate di una capacità produttiva consolidata.

Anche il **Commercio** riveste un ruolo centrale nell'economia locale, con 140 aziende che nel 2024 hanno realizzato 279 milioni di euro di valore aggiunto e 2,8 miliardi di euro di fatturato. Siamo consapevoli di concentrare lo sguardo solo su un parziale del comparto, che si distingue per l'ampia presenza di imprese di piccola e piccolissima dimensione che per costruzione dell'analisi non vengono considerate.

Tra gli altri settori industriali di maggiore rilevanza si distinguono la **Gomma-plastica**, che con 38 imprese ha generato 235 milioni di euro di valore aggiunto e 861 milioni di euro di valore della produzione, e la **Chimica** che, grazie a 33 aziende, ha prodotto 206 milioni di euro di valore aggiunto e circa 1,0 miliardi di euro di fatturato. In entrambi i casi il contributo delle imprese di dimensione maggiore risulta predominante nella creazione del valore economico.

La **Metallurgia**, composta da 41 imprese, ha attivato 197 milioni di euro di valore aggiunto e oltre 1,0 miliardo di euro di valore della produzione, mentre la **Logistica** e i **Trasporti**, con 41 realtà imprenditoriali, hanno prodotto 182 milioni di euro di valore aggiunto e circa 666 milioni di euro di fatturato.

Meccanica, Farmaceutica e Alimentare sono i settori manifatturieri che più incidono sul valore aggiunto pavese

2. Dall'analisi settoriale e per filiere dei paragrafi seguenti si evince, poi, che la flessione recente della Lomellina è settorialmente ascrivibile alla filiera della calzatura, ma in egual misura anche a metallurgia e commercio mentre l'alimentare prosegue in positivo.

Completano il quadro i **Fornitori di energia** e i **Prodotti petroliferi** che, con 15 imprese, hanno generato 255 milioni di euro di valore aggiunto e 2,5 miliardi di euro di valore della produzione.

Nel complesso, quindi, si evidenzia una struttura produttiva diversificata, in cui coesistono settori ad alta concentrazione di grandi imprese e comparti più frammentati ma comunque rilevanti in termini di valore economico generato.

Tabella 5 - Valore della produzione e valore aggiunto per territorio, in euro e % sul totale delle aziende analizzate (anno 2024)

Settori principali	n. aziende considerate	Valore della produzione	Valore aggiunto
Meccanica	61	1,4 mld € (9%)	462 ml € (12%)
Farmaceutica	13	0,9 (5%)	442 (11%)
Alimentare	41	2,2 (13%)	373 (10%)
Commercio	140	2,8 (17%)	279 (7%)
Energia e petroliferi	15	2,5 (15%)	255 (7%)
Gomma-plastica	38	0,9 (5%)	235 (6%)
Chimica	33	1,0 (6%)	206 (5%)
Metallurgia	41	1,0 (6%)	197 (5%)
Logistica e Trasporti	41	0,7 (4%)	182 (5%)
Tot. 643 aziende	643	16,5 mld €	4,0 mld €

Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk

Punto centrale dell'analisi è, come anticipato, analizzare la dinamica per tipologia di attività nel periodo 2019-2024, incrociando anche per la presenza sui territori, al fine di spiegare le differenze di performance tra le varie aree della provincia (Tabella 6).

Partendo dai settori più dinamici, l'**industria Alimentare** si configura come uno dei principali motori di espansione dell'economia provinciale: nel periodo 2019-2024 ha registrato un **aumento considerevole** sia del valore della produzione (+49,8%) sia del valore aggiunto (+51,9%). La sua presenza è diffusa in **tutte e tre le aree territoriali**: Pavese, Lomellina (con in particolare la produzione di riso) e Oltrepò.

Anche la **Farmaceutica** evidenzia un'**espansione robusta** del **valore della produzione** (+37,8%) e del **valore aggiunto** (+26,8%) tra il 2024 e il 2019. La sua elevata concentrazione nel **Pavese** contribuisce in misura rilevante ai risultati di questo territorio, in particolare in termini di valore aggiunto.

Le imprese della **Metallurgia**, presenti principalmente nella Lomellina, sono anch'esse in **decisa espansione** nel complesso del periodo 2019-2024: +41,0% il valore della produzione e +49,0% il valore aggiunto. Tuttavia, il **trend più recente evidenzia una riduzione**, sia del fatturato (-2,2% nel 2024 sul 2023) sia soprattutto del valore aggiunto (-10%).

Oltre all'industria, anche **Commercio** e **Logistica e Trasporti** mostrano **dinamiche complessivamente positive**. Il Commercio ha una presenza significativa soprattutto in **Lomellina** e **Oltrepò** ed evidenzia una crescita del 33,5% per il valore della produzione e del 41,9% per il valore aggiunto nel 2019-2024 (risultati meno brillanti emergono di recente, con una stazionarietà del fatturato nel 2024 rispetto al 2023 e un calo rilevante

Le aziende di Alimentare, Farmaceutica ed Energia registrano le crescite più marcate

del valore aggiunto del -6,2%). Le aziende della **Logistica** e dei **Trasporti**, concentrate prevalentemente nel **Pavese** e in **Oltrepò**, hanno registrato un incremento del 44,8% e del 30,0% rispettivamente.

Dinamiche positive ma decisamente più modeste interessano, invece, la **Chimica**, rilevante nell'economia della **Lomellina**, che sperimenta nel periodo 2019-2024 un **incremento modesto del valore della produzione** (+19,9%) e del **valore aggiunto** (+23,6%), inferiore alla media delle aziende analizzate (+33,3%, +31,0%) e solo di poco superiore all'incremento dell'inflazione. Inoltre, analizzando la **performance più recente**, emerge un **calo del fatturato** nel biennio 2023-2024 (-18,5% nel 2023 e -2,6% nel 2024) e del **valore aggiunto** nel 2024 sul 2023 (-8,6%).

Similare è la performance della **Gomma-Plastica**, specializzazione soprattutto dell'**Oltrepò**, che presenta **performance positive ma contenute** (+23,7% il valore della produzione e +24,0% il valore aggiunto), delineando un contributo stabile ma non espansivo alla crescita territoriale. Inoltre, osservando la **dinamica più di breve periodo**, si rileva una **contrazione di entrambi gli indicatori**: -3,2% il valore della produzione nel 2024 rispetto al 2023 e -7,6% il valore aggiunto.

I settori **Energia** e **Prodotti petroliferi** (ovvero le aziende Fornitrici di Energia e quelle produttrici di prodotti petroliferi), localizzati soprattutto nel **Pavese** e nell'**Oltrepò**, mostrano un incremento del valore della produzione (+36,4%) e una dinamica più debole del valore aggiunto (+15,4%).

Il settore che più presenta difficoltà è la Meccanica. La **Meccanica** presenta, infatti, la **dinamica più debole** tra le specializzazioni locali: tra il 2024 e il 2019, registra solo un +3,2% del valore della produzione e un +7,2% del valore aggiunto in termini nominali (quindi mostrando in entrambi i casi una flessione in termini reali, ossia al netto della dinamica inflattiva), **incidendo negativamente** sui risultati economici dell'**Oltrepò**, il territorio più esposto a questo settore. Nel Pavese, invece, la Meccanica ha evidenziato un risultato positivo tra il 2019 e il 2024 in termini di valore aggiunto.

Tabella 6 - Valore della produzione e valore aggiunto per territorio, var.% 2024/2019

Settori principali	Specializzazioni territoriali			Performance settoriale	
	Pavese	Lomellina	Oltrepò	Valore della produzione 2024/2019	Valore aggiunto 2024/2019
Alimentare	●	○	○	+49,8%	+51,9%
Chimica		●		+19,9%	+23,6%
Farmaceutica	●			+37,8%	+26,8%
Gomma-plastica		○	●	+23,7%	+24,0%
Metallurgia		●		+41,0%	+49,0%
Meccanica	○	○	●	+3,2%	+7,2%
Energia e petroliferi	●		●	+36,4%	+15,4%
Commercio		●	●	+33,5%	+41,9%
Logistica e trasporti	●		●	+44,8%	+30,0%

*Legenda: il simbolo nero indica una presenza, in termini di valore della produzione, superiore alla media provinciale; il simbolo grigio indica una elevata presenza, in linea con la media provinciale.
Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk*

1.2.6 La lettura trasversale per territori e settori in sintesi

Mettendo insieme tutti gli elementi emersi, in concentrazione e in dinamica, e incrociandoli per la localizzazione geografica, è possibile trarre una lettura trasversale sulle traiettorie che caratterizzano le singole zone della provincia.

Il valore aggiunto del Pavese è trainato da Farmaceutica, Alimentare e Meccanica

L'Oltrepò è sostenuto nel valore aggiunto da Alimentare e Logistica

La Meccanica ha registrato una significativa ripresa tra il 2022 e il 2024

La Lomellina ha evidenziato risultati positivi nella produzione di riso

Metallurgia, Commercio e Calzaturiero spiegano il rallentamento del valore aggiunto tra il 2022 e il 2024

Nel **Pavese** la crescita economica tra il 2019 e il 2024 è stata spinta principalmente dalla **Farmaceutica**, che si distingue come principale motore del **valore aggiunto** del territorio, e dall'**Alimentare**. Un contributo rilevante all'incremento del valore aggiunto è arrivato anche dalla **Meccanica** e, pur con dimensioni inferiori, dalla **Metallurgia**. **Commercio** ed **Energia** hanno, invece, inciso maggiormente sulla crescita del **valore della produzione**. Più debole, infine, è stato il contributo dei **Prodotti petroliferi** e della **Logistica e Trasporti**.

L'economia dell'**Oltrepò** nel periodo 2019-2024 è stata trainata soprattutto dai settori **Alimentare** e **Logistica e Trasporti**, in termini di valore aggiunto, e dal **Commercio** e dai **Fornitori di Energia**, in termini di valore della produzione. La **Gomma-plastica** ha registrato una crescita moderata e la **Meccanica** ha inciso negativamente sia sul fatturato sia sul valore aggiunto. Analizzando il trend più recente, l'**accelerazione che ha interessato il valore aggiunto nell'ultimo biennio** è spiegata da **Alimentare**, **Energia** e **Meccanica**. Quest'ultima, dopo anni di contrazione, ha infatti evidenziato tra il 2022 e il 2024 una significativa ripresa.

Infine, la **Lomellina** evidenzia una struttura produttiva più fragile e disomogenea nelle traiettorie. La crescita del territorio nel periodo 2019-2024 è stata sostenuta principalmente dall'**Alimentare** (in particolare, dalla produzione di riso), dalla **Metallurgia** e dal **Commercio**, che hanno contribuito in misura significativa al valore aggiunto locale.

Tuttavia, la dinamica recente evidenzia forti contrazioni sia per la **Metallurgia** sia per il **Commercio**, che contribuiscono a spiegare, insieme alla **filiera del Calzaturiero**, il netto rallentamento del valore aggiunto della Lomellina dal 2022 al 2024.

1.2.7 Le filiere strategiche dell'economia pavese

Accanto all'analisi per territori e settori, un ulteriore livello di lettura dell'economia provinciale è rappresentato dalle filiere produttive, ovvero dagli ecosistemi economici composti da imprese, attività di ricerca, servizi specialistici e istituzioni che operano in sinergia connettendo più campi e settori di attività.

L'approccio per filiere consente di cogliere non solo il peso economico dei singoli comparti, ma anche le relazioni tra imprese, ricerca, competenze e servizi avanzati che determinano la capacità di un territorio di generare valore aggiunto nel lungo periodo.

Nel caso della provincia di Pavia sono **quattro le filiere strategiche individuate: Life Science, Agribusiness, Calzatura e Microelettronica**. Si tratta di filiere che contribuiscono in modo significativo all'identità economica del territorio provinciale e che risultano molto differenti tra loro per dimensione, grado di maturità, crescita, posizionamento competitivo e, soprattutto, per prospettive e potenziale di sviluppo.

1) Life Science

La filiera del Life Science rappresenta uno degli ecosistemi a più elevata intensità di conoscenza e valore aggiunto della provincia di Pavia. La sua rilevanza deriva non soltanto dalla presenza di imprese farmaceutiche, ma soprattutto dall'integrazione tra attività industriali, ricerca scientifica, sanità avanzata e sistema universitario.

La filiera è composta da **26 società di capitali con fatturato superiore a 1 milione di euro** (compresi l'ICS Maugeri e la Fondazione Mondino), a cui si aggiungono altri attori strategici del territorio: il **CNAO**, l'**IRCCS Policlinico San Matteo** e l'**Università di Pavia**, in cui circa il 30% degli studenti è iscritto a corsi afferenti alle scienze della vita.

Integrando tutte queste componenti, nel 2024 la filiera così ricostruita ha prodotto circa **1,9 miliardi di euro di valore della produzione** e, si stima, oltre **800 milioni di euro di valore aggiunto**, con un impatto diretto che risulta pari a ben il **4,8% del PIL provinciale**.

La componente più rilevante della filiera è rappresentata dalla **farmaceutica**, che comprende 17 società di capitale di quelle analizzate e che nel 2024 ha realizzato oltre 920 milioni di euro di fatturato e quasi 450 milioni di euro di valore aggiunto. Questo nucleo produttivo si completa con alcuni **fornitori altamente specializzati**, l'**Università**, i **centri ospedalieri di eccellenza** e le **attività di ricerca avanzata** creando un **ecosistema** che costituisce un importante vantaggio competitivo per il territorio pavese.

Tra il 2019 e il 2024 la filiera Life science, **presente in netta prevalenza sul capoluogo** e dintorni, ha registrato una **crescita del 28,7% in termini di valore della produzione** e del **19,6% in termini di valore aggiunto**. In particolare, le aziende della filiera che operano nel settore farmaceutico hanno evidenziato l'espansione maggiore, pari al 37,5% per il valore della produzione e al 27% per il valore aggiunto.

Ricerca e innovazione rappresentano i principali pilastri della filiera Life Science pavese. Lo si evince, innanzitutto, dall'**elevata quantità della produzione scientifica**³: dei 3,8 mila articoli pubblicati nel 2025 dagli enti localizzati a Pavia (il 14,3% del totale regionale e il 3,7% di quello nazionale), il 53,5% afferisce all'area Clinical & Life Science, quota in crescita rispetto al 48,3% del 2019. Le pubblicazioni in questo ambito si distinguono per **qualità** con una maggiore incidenza di articoli altamente citati rispetto al totale delle pubblicazioni (1,5% del totale nel 2025), così come per una più elevata **propensione alla collaborazione industriale** (3,2%).

Inoltre, c'è una **buona capacità di attrazione di risorse competitive per l'innovazione**. Pavia rappresenta, infatti, l'unico altro polo regionale, oltre a Milano, per attrazione consistente di finanziamenti Horizon Europe per la ricerca d'eccellenza, grazie soprattutto alla presenza dell'Università di Pavia e di attori competitivi, tra cui IRCCS, CNAO e imprese.

Più contenuta è, invece, la **capacità brevettuale**: tra il 2020 e il 2024 sono stati depositati allo European Patent Office 24 brevetti riconducibili strettamente alle discipline Life Science, dalla farmaceutica alle biotecnologie alle tecnologie mediche. Anche sul fronte dell'imprenditorialità innovativa i numeri restano piuttosto ridotti, con **22 startup innovative attive nella filiera**.

La filiera del Life Science è un sistema integrato di attività industriali, ricerca scientifica, sanità avanzata e sistema universitario rappresentano una parte rilevante dell'economia provinciale

Il suo valore è pari a oltre 800 milioni di valore aggiunto, il 4,8% del PIL provinciale

3. Assolombarda, L'ecosistema dell'innovazione di Pavia, 2026.

Tuttavia, c'è una **elevata incidenza di spin-off universitari**, confermando il legame in questo comparto tra specializzazione produttiva, ricerca scientifica e trasferimento tecnologico.

2) Agribusiness

L'Agribusiness rappresenta una **filiera distintiva di tutta la provincia**, seppur con differenti specializzazioni, e include tutte le fasi: a monte la **produzione di materie prime** e di **macchinari agricoli**, nonché l'attività di **trasformazione industriale** e più a valle le **attività di recupero dei rifiuti organici in un'ottica di economia circolare**, il **commercio** e i **servizi specializzati**.

La filiera, di 304 società di capitali, vale più di 500 milioni di valore aggiunto, pari al 3,1% del PIL provinciale

Nel complesso, **la filiera comprende 304 società di capitali** con fatturato superiore a 1 milione di euro e nel 2024 ha generato circa **3,2 miliardi di euro di valore della produzione** e circa **530 milioni di euro di valore aggiunto**, pari al **3,1% circa del PIL provinciale (impatto diretto)**.

La componente economicamente più rilevante è rappresentata dalla **trasformazione industriale**, che da sola ha generato oltre la metà del valore della produzione e del valore aggiunto (1,6 miliardi di euro il primo e più di 271 milioni di euro il secondo). Segue il comparto del **commercio**, con il 32% del valore della produzione e il 20% del valore aggiunto (oltre 1 miliardo di euro di fatturato e 102 milioni di valore aggiunto) e quello dei **macchinari**, con il 9% del valore della produzione e il 18% del valore aggiunto (307 milioni di valore della produzione e quasi 94 milioni di valore aggiunto). Infine, i comparti di **materie prime, economia circolare e servizi** rappresentano il restante 10% circa della filiera.

Tra il 2019 e il 2024 la filiera è cresciuta del 43,8% in termini di valore aggiunto

Nel periodo 2019-2024 la filiera ha mostrato una **dinamica decisamente positiva**, con una crescita del 39,4% del valore della produzione e del 43,8% del valore aggiunto, superiore alla media delle imprese provinciali analizzate.

Particolarmente in espansione risultano i comparti della trasformazione alimentare (+50,5% e 63,6%) e dei **servizi** (circa +80% per entrambi gli indicatori), che beneficiano della capacità del territorio di valorizzare produzioni ad alta specializzazione.

La filiera Agribusiness è diffusa in modo abbastanza equilibrato tra le diverse aree della provincia, costituendo uno degli elementi di maggiore integrazione economica. Il **Pavese** concentra circa il **39,0% del valore della produzione della filiera** e il **43,0% del valore aggiunto**, ma anche la **Lomellina** e l'**Oltrepò** mostrano un peso significativo, rispettivamente pari al **30,6%** e al **26,4%** del valore aggiunto complessivo.

La filiera è diffusa trasversalmente su tutti e tre i territori della provincia

Il contributo in termini di ricerca e innovazione di questa filiera risulta abbastanza contenuto e appare legato ad ambiti piuttosto tradizionali. Dei 3,8 mila articoli scientifici pubblicati nel 2025 dagli enti localizzati a Pavia, il 7,2% riguarda "Agricoltura e Ambiente"⁴, quota in lieve aumento rispetto a quella rilevata nel 2019 (6,2%). Soprattutto, l'intensità brevettuale resta esigua: nel periodo 2020-2024 si registrano **8 brevetti** depositati allo European Patent Office riconducibili principalmente alla **produzione di macchinari agricoli**, a segnalare quindi una capacità innovativa ancora in fase di consolidamento. Inoltre, al momento risultano attive **8 startup innovative nella filiera**.

4. Assolombarda, L'ecosistema dell'innovazione di Pavia, 2026.

3) Calzatura

La filiera calzaturiera è una delle specializzazioni storiche della provincia di Pavia, **localizzata nell'area della Lomellina**. Si tratta di una filiera articolata che comprende a monte le imprese industriali che operano nel **comparto dei materiali e dei componenti per le calzature** e nella **produzione di macchinari** a supporto del mercato calzaturiero. Più a valle si posiziona la vera e propria **fabbricazione di calzature** e, infine, il **commercio all'ingrosso e al dettaglio di calzature e i servizi di ricerca e di riparazione**.

Nel complesso, la filiera comprende **148 società di capitali**, di cui 77 con fatturato superiore a 1 milione di euro e 70 di dimensioni inferiori. Nel 2024 ha generato circa **722 milioni di euro di valore della produzione e 179 milioni di euro di valore aggiunto**, pari a circa l'**1,0% del PIL provinciale**.

La filiera della calzatura, di 148 società di capitali, vale 179 milioni di valore aggiunto, circa l'1% del PIL provinciale

A differenza di altre filiere strategiche provinciali, la calzatura evidenzia però una situazione di **complessità strutturale**, che incide negativamente sull'economia locale della Lomellina. Nel periodo 2019-2024 **il valore della produzione della filiera si è ridotto dell'1,4%, mentre il valore aggiunto è diminuito dell'8,9%**.

Le criticità più marcate emergono nel comparto **meccano-calzaturiero**, che rappresenta una delle componenti più importanti della filiera in termini di capacità produttiva: il **valore della produzione**, pari a 188 milioni, ha sperimentato un calo del **-18,3% rispetto al 2019**, mentre il **valore aggiunto**, pari a 72 milioni, del **-22,0%**.

Le difficoltà che caratterizzano questa filiera emergono anche dall'andamento demografico delle imprese. È infatti in atto un processo di selezione del tessuto produttivo: dal 2022 (anno a cui si riferisce la prima mappatura della filiera calzaturiera) al 2024 **hanno cessato l'attività 16 imprese, che nel 2022 generavano complessivamente 62 milioni di euro di valore della produzione**. La perdita è concentrata quasi interamente in poche realtà di dimensioni relativamente grandi, mentre le restanti attività cessate sono micro imprese.

Dal 2022 al 2024, hanno cessato l'attività 16 imprese della filiera per un totale di 62 milioni di euro di valore della produzione

Nel complesso, la filiera calzaturiera si conferma elemento identitario dell'economia pavese, ma continua ad essere attraversata da un processo di ristrutturazione che ne sta ridimensionando il peso economico rispetto al passato.

Infine, interessante osservare che sul fronte dell'innovazione, tra il 2020 e il 2024 si contano 19 brevetti depositati presso lo European Patent Office riconducibili ai macchinari per la calzatura. Considerato il numero complessivamente contenuto di brevetti registrati a livello provinciale in totale (107 nel periodo considerato), questo dato - pur limitato in valore assoluto - evidenzia comunque una chiara specializzazione della capacità innovativa del territorio nel comparto meccano-calzaturiero.

4) Microelettronica

La Microelettronica rappresenta una filiera emergente dell'economia pavese, **territorialmente concentrata nel comune capoluogo**, ancora caratterizzata da dimensioni ridotte ma con un elevato contenuto tecnologico e un importante potenziale di sviluppo. La filiera ricostruita comprende **le imprese appartenenti al Distretto della Microelettronica, alcune aziende fornitrici 'upstream', l'Università di Pavia e la Fondazione Chips-IT**.

La filiera localizzata a Pavia ha generato 100 milioni di fatturato nel 2024

L'Università rappresenta perno e fulcro della filiera

Nel complesso, il valore dell'attività produttiva localizzata a Pavia e il valore generato dagli attori strategici sopra elencati sono stati pari a circa **100 milioni di euro di fatturato nel 2024**, un livello per ora ancora modesto.

L'elemento centrale dell'ecosistema pavese della Microelettronica è rappresentato dall'Università di Pavia, che svolge un ruolo di perno nella formazione di competenze altamente specializzate, nella ricerca scientifica e nello sviluppo di tecnologie avanzate.

A differenza di filiere più mature e industrializzate, la Microelettronica pavese si trova ancora in una fase di consolidamento e sviluppo. La componente produttiva industriale risulta infatti relativamente limitata, mentre assumono un ruolo particolarmente importante le attività di ricerca e lo sviluppo di competenze.

Questo forte contributo dell'università e della ricerca costituisce il principale punto di forza della filiera che può favorire la crescita di nuove imprese innovative sul territorio.

A favorire il posizionamento del territorio nella Microelettronica contribuisce anche la **presenza sul territorio di infrastrutture tecnologiche abilitanti** che consolidano l'ecosistema dell'innovazione locale. È un esempio il **Supercomputer HPC6**, che rappresenta un asset rilevante per le attività ad alta intensità computazionale, la simulazione scientifica e lo sviluppo di applicazioni avanzate.

In coerenza con l'elevato contenuto tecnologico che caratterizza la filiera, nel pavese si evidenzia una capacità innovativa emergente, pur ancora contenuta come massa critica. Tra il 2020 e il 2024 sono stati depositati da enti locali **7 brevetti presso lo European Patent Office riconducibili alla Microelettronica**⁵ e, in parallelo, il tessuto imprenditoriale conta **5 startup innovative attive nella filiera**, delineando una nicchia in fase iniziale di consolidamento e con prospettive di forte espansione.

Tabella 7 – Numero realtà, valore della produzione e valore aggiunto per filiera, in euro e % valore aggiunto sul PIL provinciale (anno 2024)

Filiera	n. realtà (*)	Valore della produzione	Valore aggiunto	Incidenza VA su PIL provinciale
Life science	29	1,9 miliardi	-800 milioni	4,8%
Agribusiness	304	3,2 miliardi	-530 milioni	3,1%
Calzatura	148	722 milioni	179 milioni	1,0%
Microelettronica	27	100 milioni	n.d.	n.d.

*Fonte: elaborazioni Centro Studi Assolombarda su dati Aida Bureau Van Dijk
(*) società di capitali e attori rilevanti della filiera*

5. Assolombarda, L'ecosistema dell'innovazione di Pavia, 2026.

A large, bold, dark blue number '2' is centered on the page. The background consists of overlapping, semi-transparent circular shapes in various shades of green and teal, creating a layered, abstract effect.

**Infrastrutture
e territorio**

2.1 INFRASTRUTTURE A SUPPORTO DELLO SVILUPPO DEL TERRITORIO

Premessa

Scarsa manutenzione e mancanza di una gerarchizzazione della vasta rete viaria esistente rendono tanto inefficienti e congestionati i collegamenti con Milano quanto difficoltoso l'attraversamento del Po.

Il principale corridoio di mobilità della Provincia di Pavia è costituito dall'autostrada A7 Milano-Genova, alla quale in parte si affianca la ex-statale 35 dei Giovi che connette Milano, Pavia e l'Oltrepò, e dalla linea ferroviaria Milano-Pavia-Genova. A questa direttrice nord-sud si aggiunge, in direzione trasversale, l'autostrada A21 Torino-Piacenza-Brescia, parallelamente alla quale si sviluppano la ex-statale 10 Padana Inferiore e la linea ferroviaria che connette Alessandria, Voghera e Piacenza. Al sistema autostradale si affianca la rete stradale primaria di collegamento reciproco tra i poli maggiori e con Milano e i nodi esterni alla Regione (come Piacenza e Alessandria). Per quanto riguarda le ferrovie, oltre alle già citate linee fondamentali, vi sono numerose linee complementari, in alcuni casi non elettrificate e/o a semplice binario, pressoché parallele alle principali direttrici viarie. Si tratta delle linee che si diramano da Pavia, verso Broni/Stradella, Alessandria, Mortara, Casalpusterlengo/Codogno, e da Mortara, verso Alessandria, Vercelli, Milano.

Sebbene la provincia di Pavia sia dotata di direttrici stradali nord-sud ed est-ovest di primo livello, la rete infrastrutturale di innervamento sul territorio soffre della sovrapposizione tra i flussi locali e quelli di transito lungo le tratte stradali di attraversamento delle aree urbane e di uno stato di scarsa manutenzione e sicurezza di alcune tratte viarie, compresi i ponti fluviali di attraversamento del Po e del Ticino. Ne risulta un complessivo assetto infrastrutturale inefficiente e con problemi di congestione crescente sui collegamenti con Milano.

Opportunità e prospettive

Il passaggio del Corridoio Mare del Nord-Reno-Mediterraneo in via di potenziamento in prospettiva rappresenta un'opportunità per svilupparsi come territorio di cerniera tra l'area milanese e la Liguria, con Pavia come hub per la mobilità delle persone e Mortara polo per la mobilità delle merci.

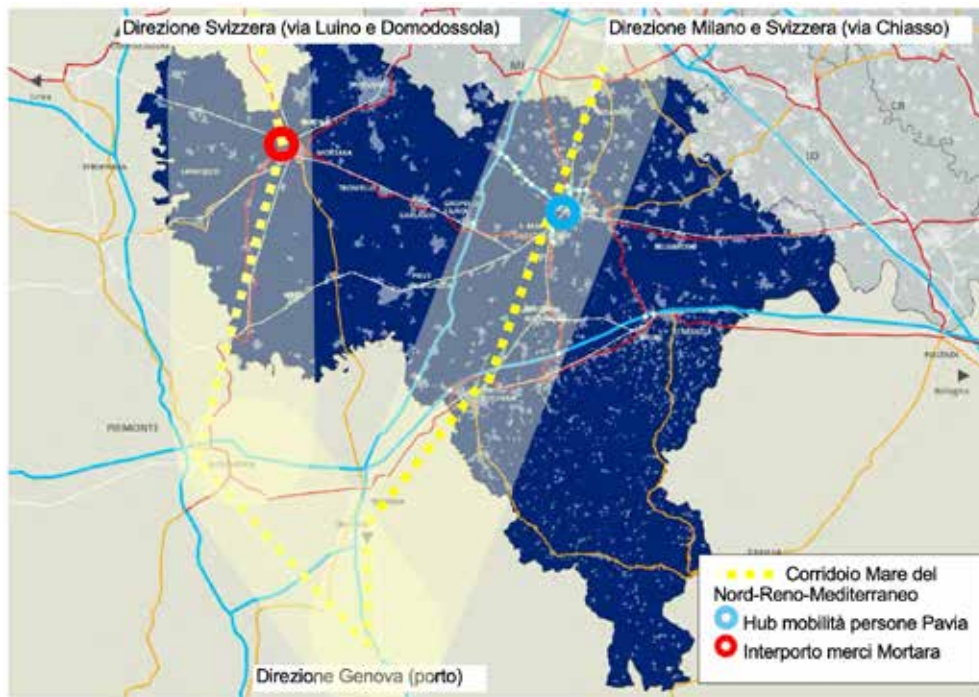
La direttrice Milano-Pavia, importante segmento del corridoio multimodale europeo di trasporto Mare del Nord-Reno-Mediterraneo, risulta tra quelle più promettenti e interessanti per le dinamiche di sviluppo. Infatti, i territori lungo questa direttrice risentono degli effetti di trascinamento insediativa dal nucleo urbano centrale milanese, oltre che di un andamento del mercato immobiliare, in particolare quello residenziale, caratterizzato da dinamiche dei prezzi molto sostenute.

I centri intermedi lungo la direttrice fanno registrare una crescita, favorita dalla presenza dell'asse autostradale, che garantisce buoni collegamenti viabilistici anche per le lunghe percorrenze, e dalla linea ferroviaria che fornisce elevati livelli di accessibilità al territorio con possibilità di ulteriore rafforzamento (ad esempio grazie al quadruplicamento dei binari da Milano a Pavia).

Nella città di Pavia si concentra anche la dotazione di servizi di scala sovralocale. È sede della storica università, del polo ospedaliero e di altre strutture di istruzione superiore e centri per la formazione professionale e la ricerca, che potranno essere ulteriormente valorizzate grazie alle iniziative di rigenerazione urbana in corso.

Il corridoio multimodale europeo di trasporto Mare del Nord-Reno-Mediterraneo si sdoppia all'altezza di Novi Ligure per poi ricongiungersi in Svizzera. Sul territorio pavese corre, quindi, su due direttrici: una che va verso Novara, Luino e Domodossola e l'altra che va verso Milano e Chiasso. Una volta completati gli interventi di potenziamento infrastrutturale previsti (Terzo Valico dei Giovi e quadruplicamenti Voghera-Tortona e Milano-Pavia) questo doppio corridoio rappresenta una grande opportunità per il territorio. In prospettiva Pavia potrebbe svilupparsi ulteriormente come polo intermedio residenziale, terziario e di servizi grazie ad una maggiore accessibilità verso Milano e verso Genova. Allo stesso modo Mortara, grazie al suo interporto, potrebbe accrescere il suo ruolo di centro logistico merci a supporto delle aree produttive della bassa Lombardia e del basso Piemonte⁶.

Figura 1 - Sdoppiamento Corridoio Europeo Mare del Nord-Reno-Mediterraneo



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Stato di avanzamento dei progetti e criticità

La maggior parte dei progetti infrastrutturali non ha ancora una progettazione definita, soprattutto per mancanza di condivisione territoriale e di risorse economiche, fattori che spostano loro attuazione in un orizzonte temporale di lungo periodo. Prioritaria è la realizzazione del collegamento ferroviario Milano-Pavia di cui al momento è in corso solo la tratta Milano-Pieve Emanuele.

6. Cfr. "Il Quadrilatero di Assolombarda: Milano, Monza, Lodi e Pavia. Dossier di inquadramento infrastrutturale ed insediativo" realizzato nel marzo 2026 con il Centro Studi PIM nell'ambito del Progetto Strategico di Assolombarda "Costruire il cambiamento: infrastrutture per il futuro del territorio".

Per risolvere le criticità che riguardano la mobilità e per cogliere appieno le opportunità di sviluppo territoriale che si potrebbero aprire dall'essere cerniera tra l'area milanese e la Liguria, Assolombarda monitora 15 progetti infrastrutturali principali nella Provincia di Pavia. Il loro stato di avanzamento evidenzia il permanere di numerosi ritardi nell'attuazione, dovuti in molti casi alla mancanza di risorse non solo per far partire i cantieri, ma anche per avviare le attività di progettazione.

Infatti, i cantieri in corso riguardano solo la riqualificazione dell'attuale ponte ferroviario e stradale sul Po tra Bressana Bottarone e Cava Manara (che, per altro, stanno causando notevoli disagi per la mobilità veicolare) e, finalmente, quelli per la realizzazione della "tratta C" tra Vigevano e Albairate della nuova strada Vigevano-Malpensa, che consentirà un collegamento più rapido tra la Lomellina, Malpensa e l'area metropolitana milanese. Per 3 opere si prevede l'avvio entro i prossimi 5 anni: si tratta del nuovo ponte stradale della Becca sul fiume Po e dei quadruplicamenti delle tratte ferroviarie Pieve Emanuele-Pavia e Voghera-Tortona lungo la linea Milano-Genova, finalizzati ad un incremento della capacità e alla separazione tra i traffici suburbani e regionali da quelli interregionali, di lunga percorrenza e merci.

Delle restanti opere, sebbene fondamentali nel quadro del complessivo miglioramento delle relazioni anche di scala ampia, molte sono ancora solo delle ipotesi, sia per la mancanza di finanziamenti per l'avvio dei progetti, sia per la mancanza di consenso territoriale, e l'avvio dei cantieri è previsto in un più lungo periodo.

In questo esteso orizzonte, sul fronte stradale ricadono: la riqualificazione della Binaschina; il completamento delle tangenziali di Pavia e di Voghera; il casello autostradale di Pieve Albignola; la riqualificazione della ex-statale 35 dei Giovi tra Cava Manara e San Martino Siccomario, compreso un nuovo ponte stradale sul Pola; la tangenziale di Belgioioso, utile per decongestionare il traffico lungo la ex-statale 234 Codognese, ma il cui progetto è stato ritenuto da rifare da parte della Provincia di Pavia e le risorse che erano già state assegnate per la realizzazione trasferite su interventi di manutenzione stradale. Mentre il parere ministeriale negativo sulla valutazione di impatto ambientale del progetto di autostrada Broni-Mortara chiude la possibilità di realizzarla, rendendo necessario individuare alternative progettuali che possano migliorare le connessioni stradali a servizio del centro intermodale di Mortara lungo l'asse che collega le autostrade A7, A26 ed E70.

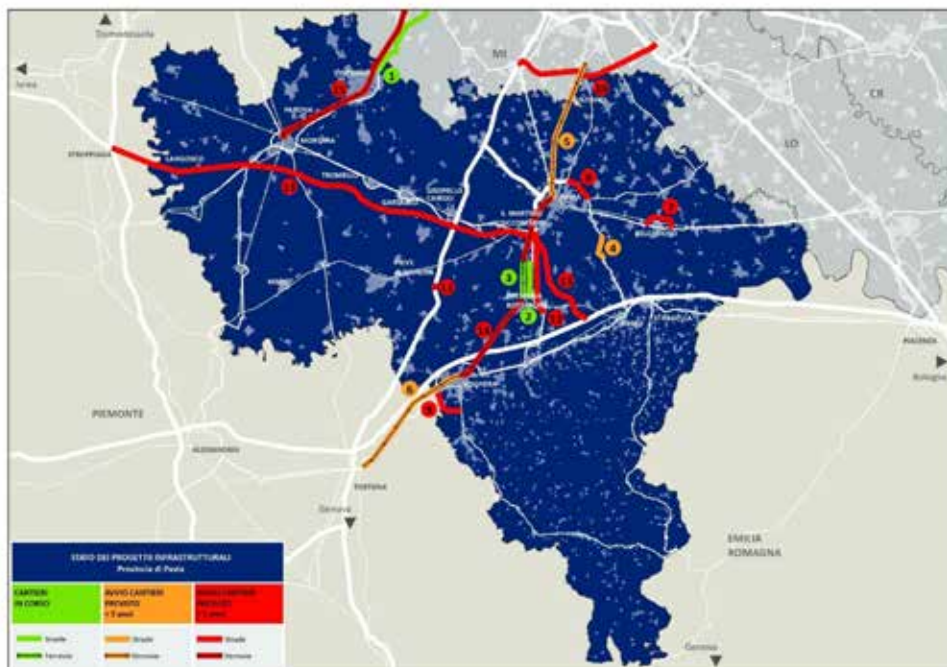
Sempre nel lungo periodo, sul versante ferroviario ricadono: gli interventi per il quadruplicamento della tratta Pavia-Voghera, afferente al corridoio di trasporto europeo Mare del Nord-Reno-Mediterraneo e della tratta Albairate-Abbiategrosso-Mortara, a completamento del raddoppio ferroviario Milano-Mortara che favorirà le connessioni tra Milano e la Lomellina.

Tabella 1 - Stato dei progetti infrastrutturali Provincia di Pavia

STATO DEI PROGETTI INFRASTRUTTURALI Provincia di Pavia		
	Strade	Ferrovie
CANTIERI IN CORSO	1 - Strada Vigevano-Malpensa 2 - Riqualificazione ponte stradale sul Po a Bressana	3 - Riqualificazione ponte ferroviario sul Po a Bressana
AVVIO CANTIERI PREVISTO < 5 anni	4 - Nuovo ponte stradale della Becca	5 - Quadruplicamento ferroviario Pieve-Emanuele-Pavia (compresa stazione Pavia Nord) 6 - Quadruplicamento ferroviario Voghera-Tortona
AVVIO CANTIERI PREVISTO > 5 anni	7 - Tangenziale di Belgioioso 8 - Completamento tangenziale di Pavia 9 - Tangenziale di Voghera 10 - Riqualificazione SP40 Binaschina 11 - Casello autostradale di Pieve Albignola 12 - Riqualificazione SS 35 dei Giovi tra Bressana Bottarone e San Martino Siccomario (compreso nuovo ponte sul Po) 13 - Autostrada Broni-Mortara	14 - Quadruplicamento ferroviario Pavia-Voghera 15 - Raddoppio ferroviario Albairate-Mortara

Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Figura 2 - Stato dei progetti infrastrutturali Provincia di Pavia



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

2.2 INSEDIAMENTI E OPPORTUNITÀ DI SVILUPPO

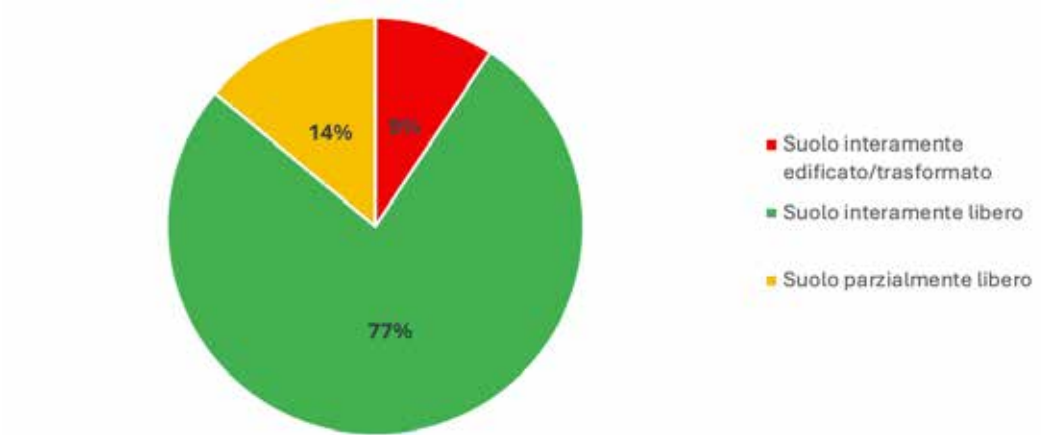
La provincia, storicamente articolata in tre zone (Pavese, Oltrepò e Lomellina), è oggi caratterizzata da subambiti con dinamiche differenziate, anche in relazione alla collocazione lungo alcuni assi infrastrutturali a cui si lega lo sviluppo insediativo, come l'asse Milano-Pavia che si spinge fino Voghera lungo il percorso ferroviario e autostradale, l'asse est-ovest lungo la A21 Torino-Piacenza, a cui si affiancano il Vigevanese che guarda con sempre maggiore attenzione a Milano, e le "aree interne" a maggiore vocazione agricola, rappresentate dal Mortarese, il Medese e l'Oltrepò collinare/montano.

La configurazione delle aree urbanizzate provinciali è condizionata dalla particolare conformazione geografica, contraddistinta da situazioni morfologiche differenti: un territorio pianeggiante nella parte settentrionale e centrale del Pavese, che, scendendo verso l'Oltrepò, diventa collinare e poi montuoso nell'estremità meridionale, a sud dell'autostrada A21 Torino-Piacenza-Brescia e della parallela linea ferroviaria che si estende tra Alessandria, Voghera e Piacenza. Lungo gli assi viabilistici principali che collegano i centri urbani di dimensioni maggiori (Pavia, Vigevano, Voghera, Mortara e Broni-Stradella) si sono sviluppati poli produttivi sovracomunali di grandi dimensioni e aree logistiche di rilevanza sovralocale (e, più recentemente, anche data center), grazie alla disponibilità di aree greenfield e alla posizione di cerniera tra l'area centrale milanese e il sistema portuale ligure, lungo il corridoio europeo Mare del Nord-Reno-Mediterraneo.

La Provincia di Pavia, terza provincia lombarda per estensione e settima per popolazione, risulta essere la quarta per superficie di aree per potenziali sviluppi immobiliari. Si tratta di una dotazione largamente sovrabbondante rispetto alle dinamiche insediative del territorio e destinata a ridursi considerevolmente in attuazione delle politiche contenimento del consumo di suolo. L'offerta di aree risulta frammentata e scarsamente coerente con le dinamiche della domanda, non essendo stata programmata alla scala sovralocale in maniera integrata con gli sviluppi infrastrutturali.

Le aree individuate dell'Indagine Offerta PGT realizzata da Regione Lombardia, che includono Ambiti di Trasformazioni e Piani Attuativi identificati ai sensi della normativa urbanistica locale, rappresentano esclusivamente il potenziale di aree da rigenerare o sviluppare sul territorio, mentre devono essere approfondite le effettive capacità di attuarle. Inoltre, le previsioni di riduzione del consumo di suolo incideranno notevolmente nei prossimi anni sulle quantità in gioco. Infatti, in Provincia di Pavia sono mappate Aree di Trasformazione e di Piani Attuativi per oltre 46 milioni di metri quadri, di cui il 77% ricade su suolo interamente libero - un valore nettamente superiore alla media regionale pari al 54% - mentre solo il 9% su aree già edificate da rigenerare e il restante 14% su aree parzialmente edificate.

Figura 3 – Le aree disponibili per sviluppi (Ambiti di Trasformazione e Piani Attuativi) per tipologia di suolo – Superficie Territoriale (ST)



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda su dati Indagine Offerta PGT – Geoportale Regione Lombardia

La potenzialità edificatoria in termini di Superficie Lorda (SL), pari a circa 17,4 milioni di metri quadri, vede come tipologia prevalente la destinazione d’uso produttiva, con una quota del 55% largamente sopra alla media regionale del 44%, seguita da residenziale (30%). Le destinazioni per terziario e servizi risultano residuali.

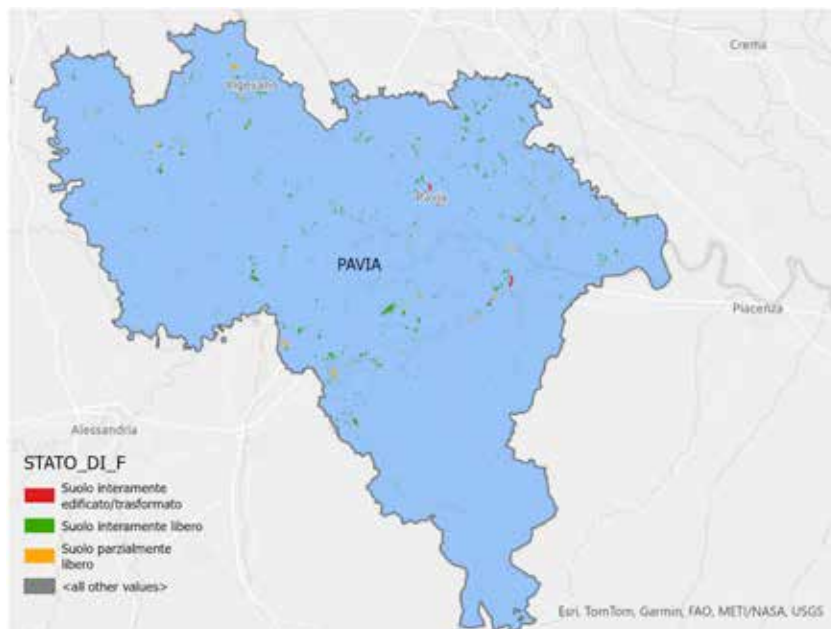
Figura 4 – Le aree disponibili per sviluppi (Ambiti di Trasformazione e Piani Attuativi) per destinazione d’uso – Superficie Lorda (SL)



* Agricolo, Impianti, Indifferenza Funzionale, Infrastrutture, Turistico/Ricettivo

Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda su dati Indagine Offerta PGT – Geoportale Regione Lombardia

Figura 5 – Mappatura delle aree disponibili per sviluppi (Ambiti di Trasformazione e Piani Attuativi) per tipologia di suolo



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda su dati Indagine Offerta PGT – Geoportale Regione Lombardia

Occorre notare che, secondo il quadro ricognitivo realizzato dalla Provincia di Pavia nell’ambito della variante al PTCP di adeguamento alla normativa regionale in materia di insediamenti logistici⁷, sul territorio provinciale insistono attualmente insediamenti logistici per 4,37 milioni di metri quadri di SL, oltre ai 665 mila metri quadri di logistiche in corso di attuazione.

2.3 IL MERCATO IMMOBILIARE

Il mercato immobiliare mostra un dinamismo moderato, con differenze tra comparti e valori mediamente inferiori rispetto agli altri territori del “quadrilatero di Assolombarda”. Nonostante la crescita recente, il segmento degli immobili d’impresa resta meno attrattivo, penalizzato da uno stock spesso obsoleto e poco adeguato. I capannoni evidenziano un aumento degli scambi ma valori in calo strutturale; gli uffici mantengono una buona tenuta dei prezzi e una forte concentrazione nel Pavese, in un contesto di minor dinamismo del mercato. Il mercato residenziale mostra un dinamismo crescente anche grazie a valori più contenuti rispetto ad altri territori, con l’eccezione del capoluogo dove il mercato è sostenuto dalla domanda universitaria.

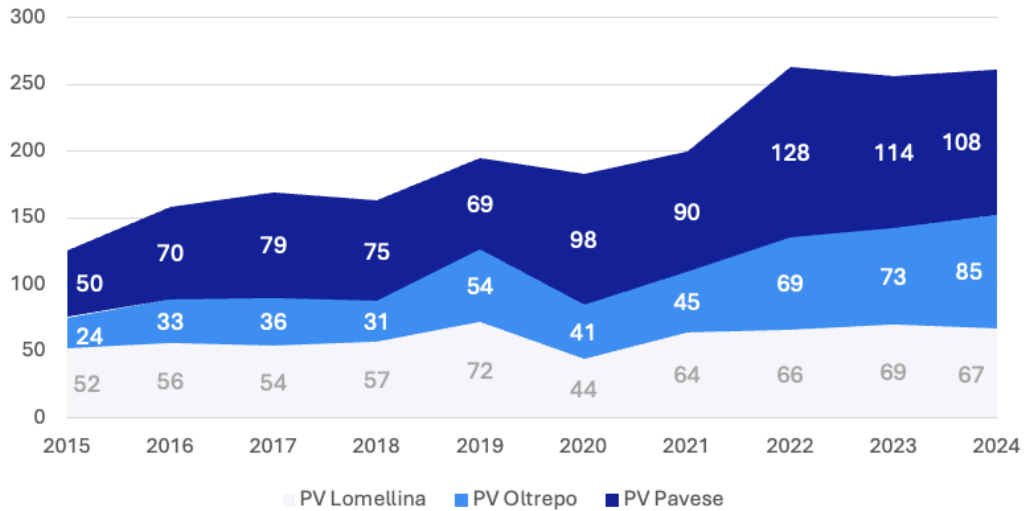
Capannoni industriali

Il comparto produttivo evidenzia un’espansione significativa dell’attività transattiva, con volumi più che raddoppiati nell’ultimo decennio e ormai stabilizzati oltre quota 250 operazioni annue. Nel 2024 si registrano 261 compravendite, in linea con il massimo

7. La legge regionale 15/2024, in corso di recepimento da parte delle province, prevede che i nuovi insediamenti logistici di rilevanza sovra-comunale siano localizzati in prossimità di importanti nodi infrastrutturali e comunque prioritariamente nelle aree dismesse o in quelle da rigenerare o bonificare.

toccato nel 2022. Il Pavese si conferma il principale polo di mercato, con il 42% degli scambi complessivi; l'Oltrepò emerge per la crescita maggiore, mentre la Lomellina mantiene una dinamica più debole.

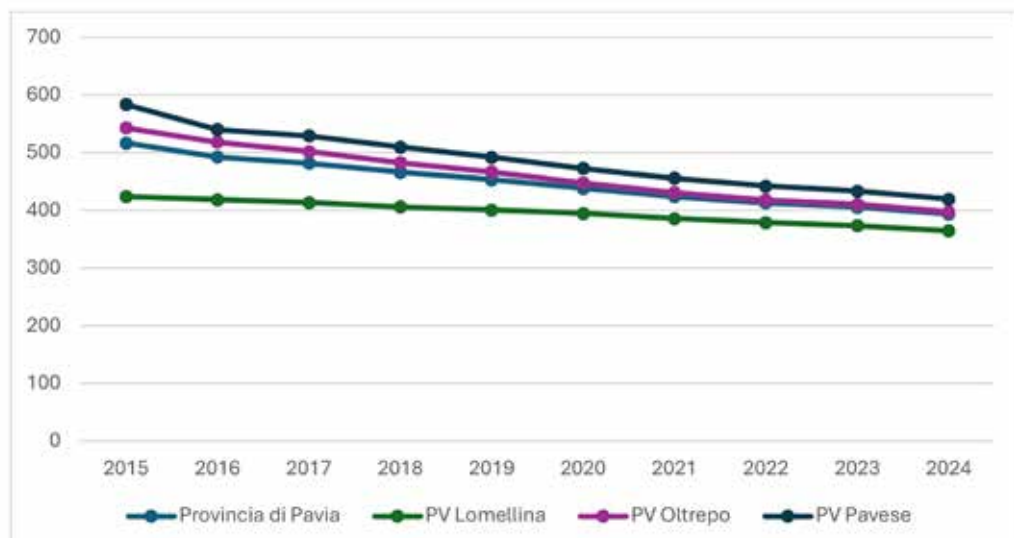
Figura 6 – Capannoni industriali: evoluzione del numero di compravendite annue per ambito territoriale



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Sul fronte dei valori, i prezzi medi di compravendita risultano in marcata contrazione (-24% negli ultimi dieci anni), a fronte di canoni sostanzialmente invariati (-2%). La flessione dei prezzi è particolarmente accentuata nel Pavese, mentre la Lomellina registra una riduzione più contenuta, pur partendo da livelli inferiori.

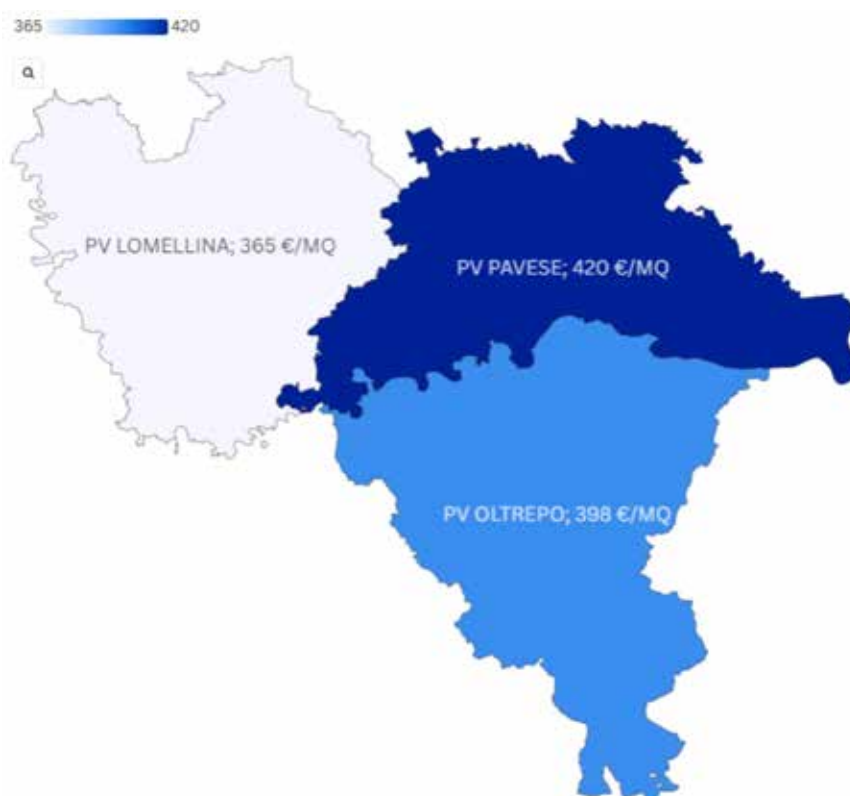
Figura 7 – Capannoni industriali: evoluzione dei prezzi medi massimi per ambito territoriale



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Permangono differenze dei valori di compravendita tra ambiti territoriali: nel 2024 il Pavese si colloca sopra la media provinciale (394 €/mq), l'Oltrepò si allinea ai valori medi, mentre la Lomellina si attesta su livelli più bassi. Maggiore eterogeneità caratterizza i canoni di locazione, con una media provinciale di 47 €/mq/anno: il Pavese presenta valori superiori del 15%, mentre Oltrepò e Lomellina risultano rispettivamente inferiori del 35% e del 18%.

Figura 8 – Capannoni industriali: prezzi medi massimi per ambito territoriale (2024)

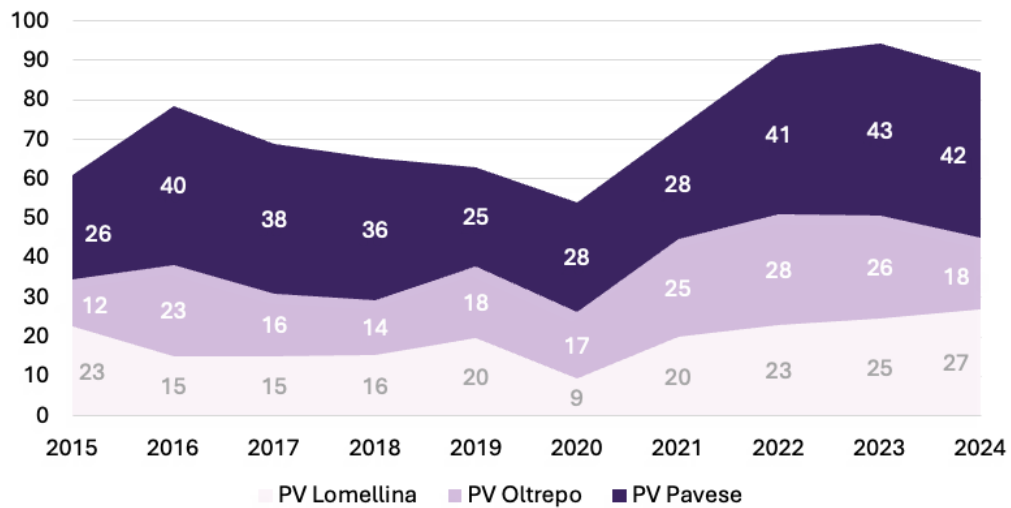


Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Uffici

Il segmento uffici, pur avendo registrato un buon andamento negli ultimi anni, evidenzia un dinamismo inferiore rispetto al comparto produttivo. Nel 2024 le compravendite si attestano a 87 unità, in lieve riduzione rispetto al picco del 2023. Il mercato resta concentrato nell'ambito del Pavese, che vale circa la metà delle transazioni provinciali.

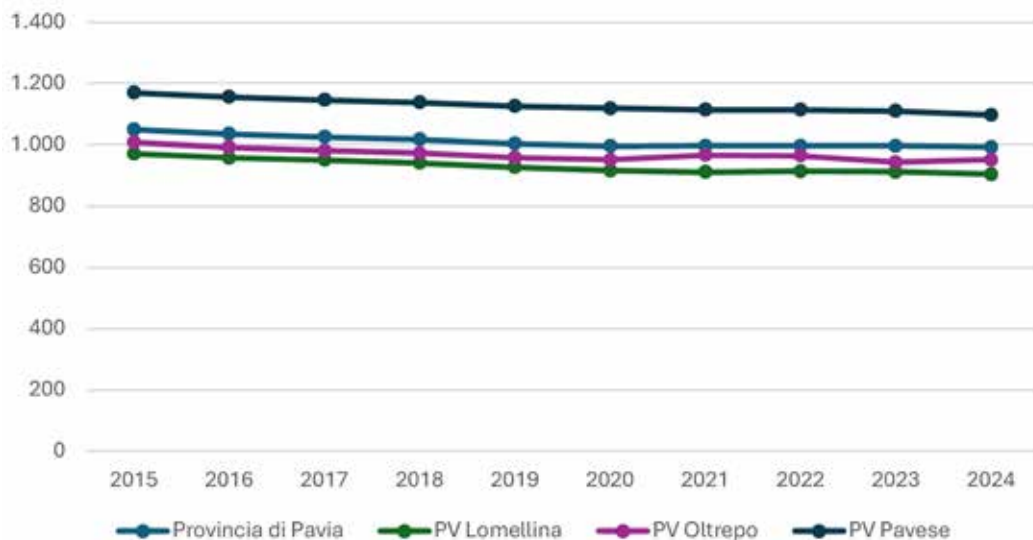
Figura 9 - Uffici: evoluzione delle compravendite annue per ambito territoriale



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Nel lungo periodo, i valori medi di compravendita degli uffici mostrano una moderata flessione (-5% nell'ultimo decennio), in linea con l'andamento dei canoni di locazione, anch'essi in lieve calo.

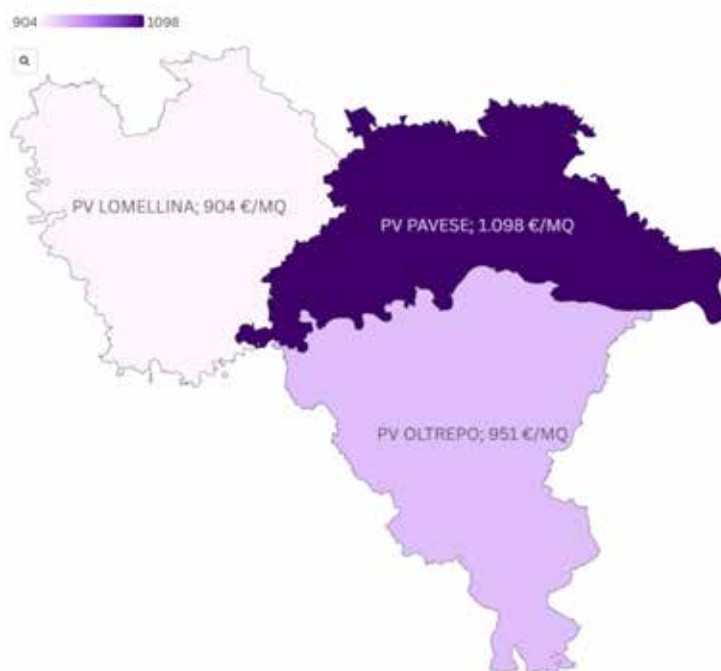
Figura 10 - Uffici: evoluzione dei prezzi medi massimi per ambito territoriale



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

L'ambito territoriale del Pavese si conferma l'area con i valori più elevati per gli uffici, superiori di circa l'11% alla media provinciale, mentre la Lomellina si posiziona su livelli inferiori (-9%). Una distribuzione analoga si osserva anche per i canoni, con il Pavese su livelli maggiori rispetto agli altri ambiti della provincia.

Figura 11 - Uffici: prezzi medi massimi per ambito territoriale (2024)



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Residenziale

Il comparto residenziale mostra un consolidamento dell'attività, in particolare nel periodo successivo alla pandemia, con volumi stabilmente superiori alle 8.200 compravendite annue. La crescita è sostenuta prevalentemente

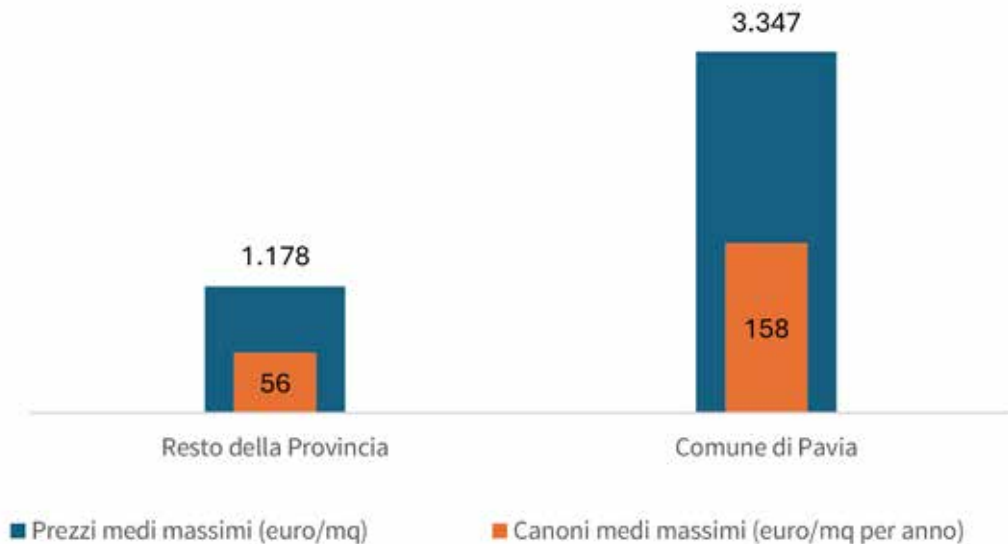
Figura 12 - Abitazioni: evoluzione del numero di compravendite annue



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

I valori immobiliari risultano fortemente differenziati a livello territoriale: il Comune di Pavia si distingue nettamente, con prezzi di compravendita e canoni di locazione medi quasi tripli rispetto al resto del territorio provinciale.

Figura 13 – Abitazioni: prezzi e canoni medi massimi (2024)



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

Considerando gli ambiti sub-provinciali, emerge una maggiore omogeneità, pur con il Pavese (comprensivo del capoluogo) che mantiene un premio di circa il 15% rispetto alla media provinciale, mentre gli ambiti Lomellina e Oltrepò presentano livelli simili tra di loro.

Figura 14 – Abitazioni: prezzi medi massimi per ambito territoriale (2024)



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

2.4 LE TRASFORMAZIONI URBANE NEL TERRITORIO PAVESE

Il vasto patrimonio di aree dismesse, ad elevata concentrazione nei comuni di Pavia, Vigevano e Voghera, rappresenta un'opportunità per nuovi servizi e funzioni a supporto della città e del sistema imprenditoriale. A Pavia, nonostante l'assenza di un quadro regolatorio aggiornato, la rigenerazione urbana è stata avviata grazie a nuovi investitori; finora limitata a grandi aree, potrebbe estendersi con il nuovo piano urbanistico, oggi assente.

Il censimento effettuato da Regione Lombardia nel 2008 sulle grandi aree dismesse ex produttive individuava 76 aree nella Provincia di Pavia, per un totale di 2,2 milioni di mq di superficie fondiaria interessata, di cui quasi 950 mila concentrati nei tre comuni principali: Pavia, Vigevano e Voghera.

L'attivazione di coerenti politiche di rigenerazione urbana è quindi parte sostanziale della definizione dei nuovi strumenti urbanistici locali, attualmente in corso in tutti e tre i comuni.

Tuttavia, a fianco di regole urbanistiche flessibili e incentivanti, sono necessarie una strategia economico-finanziaria sostenibile e la capacità di attivare finanziamenti pubblici di vario livello e costruire partenariati pubblico-privato o altre forme di collaborazione.

A Pavia, pur in assenza di un quadro regolatorio chiaro e aggiornato (dopo la mancata approvazione della Variante al PGT nel 2024, l'iter è stato riavviato), una forte spinta all'avvio di iniziative di rigenerazione urbana è arrivata da nuovi investitori – finora concentrati sul capoluogo milanese – attratti anche dai nuovi investimenti infrastrutturali, in primis il quadruplicamento della tratta Pavia-Voghera e la conseguente facilità di connessione con Milano. La rigenerazione, ora concentrata in limitate aree di grandi dimensioni, potrebbe estendersi al resto della città, se facilitata dal nuovo strumento urbanistico.

Lungo il tracciato ferroviario nel centro di Pavia, infatti, si stanno definendo il masterplan da parte di Supernova e Arup per LaNecchi sull'ex area industriale dell'omonima fabbrica e lo scalo ferroviario Rismondo con un investimento di oltre 200 milioni di euro, così come il progetto UnaPavia sull'area ex-Neca, giunto già nell'estate 2025 alla firma della convenzione urbanistica tra il Comune e Near Sgr (ex Redo).

In entrambe le aree troveranno spazio nuove funzioni coerenti con le vocazioni della città, come residenze per studenti e lavoratori, strutture ricettive e direzionali, nuovi servizi di mobilità a beneficio della città, dei suoi abitanti, del sistema economico e di altre strutture (l'università e i centri ospedalieri d'eccellenza).

A breve distanza, sta sorgendo CampIUSS, il nuovo campus della Scuola universitaria superiore, e sarà oggetto di un intervento di rigenerazione urbana anche l'ex Arsenale, con l'intervento promosso dall'Agenzia del Demanio e l'affidamento della progettazione attraverso un concorso internazionale la scorsa estate.

Dopo diversi tentativi di vendita falliti, a gennaio 2026 anche l'ex Snia ha finalmente trovato acquirenti interessati all'avvio della necessaria bonifica e alla successiva riqualificazione, mentre il progetto per il Waterfront, nonostante la disponibilità di finanziamenti pubblici, fatica ad interessare gli operatori privati.

In questo scenario si colloca il Parco Gerolamo Cardano per l'Innovazione Sostenibile,

un'iniziativa di alto profilo che rappresenta un'opportunità strategica per il rafforzamento del dialogo tra mondo accademico e sistema produttivo. Il Parco ospiterà spazi e infrastrutture dedicate alla collaborazione tra ricerca e imprese, con un focus su ambiti ad alto contenuto tecnologico e innovativo, come il Distretto della Microelettronica Chips - IT, destinato a diventare un polo di riferimento a livello regionale.

Come detto, anche Vigevano e Voghera sono caratterizzate dalla presenza diffusa di aree dismesse o sottoutilizzate, sia pubbliche che private, in attesa di rigenerazione. Tra le più rilevanti, segnaliamo Squadra Rialzo a Voghera sulle aree dell'ex scalo ferroviario, che – secondo il Protocollo d'Intesa siglato a marzo 2023 da FS Sistemi Urbani e il Comune di Voghera – diventeranno il luogo per l'insediamento di funzioni strategiche sia di tipo urbano che di valenza economico-produttiva con grande attenzione alla sostenibilità ambientale.

Figura 15 – Le principali trasformazioni urbane sul territorio Pavese



Fonte: elaborazione Area Territorio Assolombarda

2. Infrastrutture e territorio

1. Parco Cardano - Pavia: 38.000 mq circa di superficie (ST)

Centro di ricerca Universitario e infrastruttura per l'innovazione tecnologica privata

2. La Necchi - Pavia: 110.000 mq circa di superficie (ST)

Residenze, hospitality «tematica», uffici, commerciale e spazi pubblici. *Oltre a La Necchi, è stato avviato lo sviluppo progettuale dell'adiacente Scalo Ferroviario dismesso di 8 ettari di superficie.*

3. UnaPavia- Pavia: 80.000 mq circa di superficie (ST)

Student housing, commerciale e altre funzioni private

4. CampIUSS - Pavia: 20.000 mq circa di superficie (ST)

Riqualificazione edifici dismessi per funzioni universitarie

5. Ex Arsenale - Pavia: 140.000 mq circa di superficie (ST)

Riqualificazione immobili demaniali per la realizzazione di un nuovo polo per amministrazioni statali

6. Waterfront - Pavia

Azioni per la rigenerazione delle aree lungo il Ticino, anche con fondi PNRR

7. Ex SNIA - Pavia: 310.000 mq circa di superficie (ST)

Rigenerazione ex sito industriale con funzioni ancora da definire

8. Ex Squadra Rialzo - Voghera: 70.000 mq circa di superficie (ST)

Protocollo d'intesa per la cessione di aree ferroviarie dismesse, con funzioni produttive/logistiche

Figura 16 – Inserimento del Parco Cardano



Fonte: Principia SpA

3

**Leve strategiche
e progetti**

3.1 LEVA INNOVAZIONE

La leva dell'Innovazione è il cuore del posizionamento strategico pavese. Il territorio ospita uno dei più densi ecosistemi di ricerca e trasferimento tecnologico della Lombardia: sfruttarlo pienamente significa renderlo visibile, attrattivo e connesso con i mercati globali. Le cinque iniziative di questa leva agiscono in modo coordinato per costruire reputazione, infrastruttura e competenze.

3.1.1 Pavia Innovation Week

La Pavia Innovation Week (PIW) è lo strumento di posizionamento territoriale concepito per rendere visibile e leggibile l'ecosistema pavese dell'innovazione. Si inserisce in continuità con Pavia Capitale della Cultura d'Impresa 2023, spostando il baricentro dall'identità alla proiezione verso il futuro: non solo racconto del patrimonio industriale, ma messa in scena dei processi di trasformazione che ridefiniscono produzione, ricerca, lavoro e società.

La prima edizione si è tenuta dall'8 al 15 aprile 2026 **il più grande evento sull'innovazione mai realizzato sul territorio**, organizzata da Assolombarda insieme a Comune di Pavia, Università di Pavia, Camera di Commercio di Cremona Mantova e Pavia, e Principia SpA. Il programma si è articolato in una rassegna curata dal Corriere della Sera con direzione scientifica di Massimo Sideri e in una Pavia Innovation Week Extra a dimensione locale, curata dalla Camera di Commercio.

10.000 partecipanti in presenza	315.000 streaming in 40 eventi	100 relatori	1.482 uscite media
---	--	------------------------	------------------------------

Particolarmente significativo è stato anche l'impatto in termini di comunicazione, con un'ampia copertura mediatica. Un tratto distintivo è stato il forte coinvolgimento di studenti, giovani e famiglie attraverso format divulgativi e laboratori, avvicinando le nuove generazioni ai temi dell'innovazione, della ricerca e delle discipline STEM. La PIW diventa appuntamento annuale e leva di attrazione di intelligenze, investitori e stakeholder internazionali verso Pavia.

3.1.2 Rapporto sull'Ecosistema dell'Innovazione

Assolombarda ha pubblicato il primo Rapporto sull'Ecosistema dell'Innovazione pavese: uno strumento strategico fino ad ora assente, concepito per raccontare il territorio con linguaggio accessibile e attrattivo per investitori, imprese e stakeholder internazionali. Il Rapporto mappa eccellenze, numeri e potenzialità inespresse, colmando una storica lacuna di visibilità sui mercati globali.

L'ecosistema censito comprende due poli accademici di eccellenza (Università degli Studi di Pavia, IUSS Pavia), tre IRCCS (Fondazione Policlinico San Matteo, Fondazione Mondino, ICS Maugeri), cinque enti di ricerca di rilievo nazionale e internazionale (Fondazione Chips.IT, Fondazione CNAO, Fondazione Eucentre, IGM-CNR, INFN Pavia) e quattro poli di innovazione (PTS, Simbiosi, Polo Tecnologico, e il futuro Parco Cardano). Il Rapporto è il punto di ingresso per chi valuta Pavia come destinazione di investimento: attivare un circolo virtuoso di capitale, conoscenza e imprenditorialità è la sua funzione strategica primaria.

3.1.3 Giunto Cardanico – Parco Cardano per l’Innovazione Sostenibile

Il progetto Giunto Cardanico accompagna la realizzazione del nuovo Parco Scientifico Tecnologico Cardano per l’Innovazione Sostenibile, promuovendo l’attrazione di imprese e investimenti nel cuore dell’ecosistema pavese. Oltre al consolidamento della filiera della Microelettronica – asset strategico per la crescita territoriale – Assolombarda punta a rafforzare il posizionamento di Pavia nelle scienze della vita e nel food tech.

I lavori procedono secondo il cronoprogramma: il Centro di ricerche e laboratori dell’Università di Pavia (Cardano 1) sarà completato entro dicembre 2026, e sono stati perfezionati 3 dei 4 Accordi definitivi con le imprese che occuperanno lo stralcio A. Il progetto svolge quindi una funzione di raccordo tra la fase progettuale e quella operativa, contribuendo a creare le condizioni per uno sviluppo strutturato dell’ecosistema dell’innovazione.

3.1.4 Fostering Chips – Distretto della Microelettronica

Fostering Chips rappresenta uno dei progetti più rilevanti della strategia sull’innovazione, poiché interviene su un settore – la microelettronica – caratterizzato da elevata intensità tecnologica e da forti prospettive di crescita. In questo ambito, Assolombarda ha assunto un ruolo di coordinamento, lavorando in stretta collaborazione con l’Università di Pavia e con la Fondazione Chips.it, con l’obiettivo di rafforzare la governance del distretto e consolidarne il posizionamento.

Il progetto si sviluppa attraverso un approccio integrato, che combina azioni su più livelli. Da un lato, è stata avviata un’analisi delle opportunità offerte dalle politiche regionali, in particolare con riferimento alle Zone di Innovazione e Sviluppo, con l’obiettivo di intercettare nuovi strumenti di sostegno. Dall’altro lato, è stata sviluppata un’attività di advocacy sul credito di imposta per ricerca e sviluppo, volta a superare le criticità normative che limitano l’accesso agli incentivi per alcune tipologie di imprese. Un terzo ambito riguarda il rafforzamento delle competenze, attraverso percorsi formativi specialistici che hanno portato alla formazione di tecnici qualificati e alla loro progressiva integrazione nelle aziende del distretto. A queste dimensioni si affianca una componente divulgativa, che mira ad avvicinare giovani e cittadini ai temi della microelettronica. Nel complesso, il progetto contribuisce a rafforzare il ruolo del settore come leva strategica per lo sviluppo del territorio.

Durante la Pavia Innovation Week, il Distretto ha organizzato il primo Family Lab: dimostrazioni hands-on e presentazioni per gruppi di giovani e famiglie, con ottima risposta di pubblico.

3.1.5 Verso una Capitale dell’Innovazione

Il progetto Verso una Capitale dell’Innovazione ha l’obiettivo di rafforzare il coordinamento tra i principali attori dell’ecosistema pavese, creando le condizioni per una governance condivisa. In un contesto in cui la competitività territoriale dipende sempre più dalla capacità di fare sistema, la costruzione di spazi di confronto strutturati rappresenta un elemento fondamentale.

A tal fine, è stato attivato un tavolo permanente che riunisce università, enti di ricerca, istituzioni e poli di innovazione. Questo strumento consentirà di condividere indirizzi strategici, coordinare le principali iniziative e favorire la circolazione di informazioni e competenze. Le attività del tavolo hanno supportato in particolare lo sviluppo della Pavia Innovation Week e del Rapporto sull'Ecosistema dell'Innovazione, contribuendo a rafforzarne la coerenza complessiva. Il progetto si configura quindi come un elemento abilitante, che agisce sulle condizioni di sistema e contribuisce a migliorare la capacità del territorio di attrarre risorse, talenti e investimenti.

3.2 LEVA CAPITALE UMANO

Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e il deficit di competenze tecniche qualificate sono tra le criticità strutturali più urgenti del territorio. La leva del Capitale Umano aggredisce il problema su tre fronti: formazione tecnica specializzata, orientamento scolastico, attrazione di talenti internazionali.

3.2.1 Competenze per il Futuro – Percorsi ITS

Assolombarda sostiene e co-progetta percorsi ITS per dotare il territorio delle competenze tecniche richieste dalle imprese.

- ITS Factory Automation (meccatronica), 6° edizione. Realizzato dalla Fondazione ITS Meccatronica con l'ITIS Cardano di Pavia. Sono in corso i tirocini curriculari per i 47 studenti del biennio.
- ITS «AI & Full Stack Development Specialist» — nuovo percorso ICT. Progettato in collaborazione con la Fondazione ITS Rizzoli e l'ITIS Cardano, risponde alla richiesta specifica di figure professionali informatiche con forte orientamento all'intelligenza artificiale e allo sviluppo software. Il percorso è attualmente in promozione presso gli istituti superiori della provincia.

3.2.2 Fill the Gap – Orientamento e Avvicinamento Scuola-Impresa

Assolombarda opera strutturalmente per ridurre la distanza tra mondo dell'istruzione e sistema produttivo. Nel 2026 sono state introdotte due iniziative innovative.

- Tech Tour 2026. Nella settimana 4-11 febbraio, 15 aziende del territorio hanno accolto studenti di 6 istituti superiori provinciali (IIS Faravelli – Stradella, IIS Maserati – Voghera, ITIS Cardano – Pavia, IIS Caramuel Roncalli – Vigevano, IIS Taramelli-Foscolo – Pavia, Fondazione Luigi Clerici – Pavia) per visite aziendali con focus su Intelligenza Artificiale e transizione tecnologica.
- Rilancio del Career Day dell'Università di Pavia. Assolombarda ha promosso un ridisegno dell'impostazione del Career Day universitario, abbinando ai temi del placement quello dell'innovazione. Due incontri di «warm-up» (20 aprile) hanno valorizzato le eccellenze settoriali e i nuovi scenari del mercato del lavoro. Le imprese pavesi presenti all'incontro coi giovani sono triplicate.

3.2.3 Pavia Talent Hub

Assolombarda intende lavorare a un programma strutturato di attrazione e radicamento di studenti internazionali. L'obiettivo è costruire un legame duraturo tra giovani talenti formati in città e il tessuto economico locale, favorendone l'inserimento nelle aziende lombarde e sostenendone l'integrazione culturale, sociale e professionale.

Il progetto Pavia Talent Hub risponde alla necessità di attrarre e trattenere talenti, con particolare riferimento agli studenti internazionali, sempre più presenti nel sistema universitario pavese. In un contesto competitivo tra territori, la capacità di intercettare e valorizzare capitale umano qualificato rappresenta un fattore critico di successo.

L'iniziativa prevede la costruzione di un sistema integrato di accoglienza, orientamento e inserimento lavorativo, con l'obiettivo di favorire il radicamento dei giovani talenti nel territorio.

3.3 LEVA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è oggi una condizione per lo sviluppo. Non riguarda solo l'ambiente, ma il modo in cui un territorio cresce nel tempo: rigenerando i propri spazi, rafforzando le infrastrutture e valorizzando le risorse in modo efficiente. Rigenerazione urbana, infrastrutture ed economia circolare sono elementi di uno stesso percorso. Insieme contribuiscono a rendere il territorio più competitivo, più attrattivo e più resiliente.

3.3.1 Urban Dialogue: infrastrutture e rigenerazione urbana

Il progetto Urban Dialogue accompagna le numerose iniziative di riconversione delle aree dismesse di Pavia — ex Necchi, Snia Viscosa, Neca, Arsenale — con l'obiettivo di trasformare spazi inattivi in opportunità di sviluppo per la comunità e per il territorio. Nel corso del 2026 sono state avviate interlocuzioni sui progetti Una Pavia e Supernova; per quest'ultimo, Assolombarda partecipa alla procedura di dialogo sociale aperta dal Comune di Pavia.

La rigenerazione urbana è anche un tema di governance: Assolombarda si pone come interlocutore stabile tra interessi imprenditoriali, istituzioni e comunità, contribuendo a orientare le scelte urbanistiche verso una visione di lungo periodo coerente con il posizionamento del territorio.

Accanto ai temi della rigenerazione urbana, il progetto richiama anche il nodo strategico delle infrastrutture, determinante per la competitività del territorio. Pur rinviando al capitolo dedicato per un approfondimento, nel 2026 restano prioritarie due direttrici: il Ponte della Becca, per cui è necessario assicurare il reperimento delle risorse per la realizzazione dell'intervento, e il potenziamento della linea ferroviaria Milano-Vigevano-Mortara, rispetto al quale è fondamentale accelerare il percorso attuativo.

Su questi fronti, Assolombarda opera attraverso la costruzione di una coalizione territoriale ampia, coinvolgendo istituzioni e stakeholder locali, e promuove un'attività continuativa di interlocuzione con i livelli decisionali sovra-territoriali, con l'obiettivo di mantenere alta l'attenzione e favorire la concreta realizzazione delle opere.

3.3.2 Valore Circolare – Economia Circolare

Il territorio pavese esprime già oggi una significativa tradizione nell'economia circolare, con esperienze consolidate in Lomellina nella gestione dei fanghi, percorsi di rigenerazione territoriale, start-up nei settori della sostenibilità e filiere agroalimentari orientate alla circolarità. L'obiettivo del progetto è portare a sistema queste realtà, rendendole visibili e attrattive per investitori esterni.

Sul piano operativo, le imprese pavesi sono coinvolte nel progetto «Scarti che valgono: l'innovazione che trasforma», con un primo focus sul settore della plastica. Il Gruppo di Lavoro sulla sostenibilità ambientale completerà un documento di posizionamento entro luglio 2026, con presentazione pubblica in occasione di un evento dedicato all'economia circolare previsto per il 21 ottobre.

È stata completata la mappatura dell'agribusiness lungo tutta la catena del valore, incluse le fasi di recupero dei rifiuti organici. La scelta di tenere l'Assise 2026 presso l'Innovation Center Giulio Natta di Simbiosi è essa stessa un segnale di posizionamento: Pavia come laboratorio avanzato di economia circolare applicata.

3.4 LEVA CULTURA D'IMPRESA

La cultura d'impresa non è ornamento: è il substrato di reputazione, identità e coesione sociale su cui si costruisce l'attrattività di lungo periodo di un territorio. Con questa leva, Assolombarda consolida la narrazione del valore industriale pavese e la rende parte del dibattito culturale cittadino più ampio.

3.4.1 Industria Culturale

Il progetto Industria Culturale consolida il percorso avviato con Pavia Capitale della Cultura d'Impresa 2023. Nel 2026 Assolombarda ha collaborato alla realizzazione del volume «Il futuro è QUI. 30(+2) racconti di Imprese che innovano» (autrice Raffaella Costa, Fabbrica Contenuti), presentato alla Pavia Innovation Week come racconto contemporaneo delle eccellenze produttive del territorio.

Per la prima volta, Assolombarda ha collaborato con il Collegio Ghislieri al progetto BookCity a Pavia, rafforzando il dialogo tra Impresa, Cultura e Cittadinanza attraverso incontri e presentazioni diffuse sul territorio. Avanzano inoltre le iniziative di valorizzazione degli archivi e delle sedi storiche d'impresa, con la definizione del perimetro progettuale e delle collaborazioni in vista di future aperture culturali. È in corso un'intensa interlocuzione con i media locali per costruire approfondimenti e attività editoriali dedicate alle storie imprenditoriali pavesi.

Il progetto contribuisce a costruire un racconto coerente e attrattivo, capace di rafforzare il senso di appartenenza e il posizionamento esterno del territorio.

3.5 FOCUS TERRITORIALI

I tre focus territoriali rispondono a specifiche esigenze di ingaggio e progettualità su Oltrepò, Vigevano e Lomellina. Non sono appendici del Piano: sono laboratori dove la strategia si misura con le complessità più concrete del territorio.

3.5.1 *L'Eroica in Oltrepò – Memorial Nicola de Cardenas*

Il progetto intende portare nell'Oltrepò la più celebre gara ciclistica su strade bianche al mondo, come volano per sport, cultura, turismo ed enogastronomia.

L'evento sarà dedicato a Nicola de Cardenas, Presidente della Sede Pavese di Assolombarda fino alla sua scomparsa nel 2025, grande amante delle colline oltrepadane e del ciclismo. Sono in corso interlocuzioni con L'Eroica Srl, il Comitato Eventi Sportivi Oltrepò, istituzioni pubbliche e imprese private, con l'obiettivo di organizzare una edizione zero.

3.5.2 *Oltrepò, la Cernobbio del Vino*

Assolombarda è partner sostenitore del Forum del Vino Oltrepò, ideato da The European House – Ambrosetti, in collaborazione con Camera di Commercio, Colline e Oltre, Fondazione Monte di Lombardia e Provincia di Pavia. L'iniziativa si propone come appuntamento fisso di rilievo internazionale — una sorta di Cernobbio del vino — capace di mettere in dialogo i produttori locali con esperti e maestri globali. Obiettivo più ampio: costruire un brand territoriale che generi nuove opportunità di investimento. La prima edizione è in programma il 16-17 ottobre 2026; sono in corso i lavori preparatori della Community del Vino costituita da TEHA con i partner sostenitori.

3.5.3 *Cantiere delle Idee per il Rilancio di Vigevano e della Filiera della Calzatura*

Il Cantiere delle Idee è uno spazio di riflessione qualificata sul futuro di Vigevano e della Lomellina, in un momento di complessità produttiva, culturale e sociale. Assolombarda ha coinvolto una trentina di rappresentanti del mondo imprenditoriale, culturale, istituzionale, accademico e sociale in sessioni di lavoro che hanno esplorato le opportunità di nuove traiettorie di sviluppo e approfondito due priorità: cultura, eventi e valorizzazione del sistema museale e inclusione sociale ed etica.

Sul piano industriale, il progetto punta a rafforzare la Filiera integrata della Calzatura, consolidando Vigevano come polo di riferimento e promuovendo la collaborazione con il distretto di Parabiago per costruire una massa critica regionale. Con Delibera n. 15433 del 30 ottobre 2025, Regione Lombardia ha riconosciuto ufficialmente la Filiera della Calzatura, con Assolombarda capofila. Fanno parte della Filiera Assocalzaturifici, Assomac, Confindustria Alto Milanese e 43 imprese. Il programma prevede interventi su innovazione, formazione, orientamento professionale, attrazione investimenti e cultura d'impresa.

3.5.4 Ridurre le Differenze – Carta Europea degli Aiuti Regionali

Il progetto mira ad attivare, per i 24 comuni pavesi inclusi nella Carta Europea degli Aiuti a Finalità Regionale, gli strumenti di incentivazione consentiti dalla disciplina sugli aiuti di Stato in deroga. A meno di due anni dalla scadenza del periodo 2022-2027, né il Governo né la Regione Lombardia hanno ancora attivato strumenti specifici, nonostante i Comuni delle Regioni Umbria e Marche con analogo titolo giuridico (art. 107.3.5 TFUE) abbiano già beneficiato nel 2026 dei vantaggi della Zona Economica Speciale e del Credito di Imposta per investimenti produttivi (D.L. 124/2023).

Assolombarda ha denunciato questa disparità con dichiarazioni pubbliche e un position paper; alcuni parlamentari hanno presentato interrogazioni; è stata depositata una Proposta di Legge di iniziativa parlamentare per estendere i benefici ai Comuni pavesi. L'Associazione proseguirà l'azione fino all'equiparazione effettiva.

Your Next Pavia 2026 è un bilancio e un impegno. Un bilancio perché dimostra che in sei anni il territorio ha costruito qualcosa di concreto: una settimana dell'innovazione che ha portato 10.000 persone a Pavia, un rapporto sull'ecosistema che era mancato per decenni, un distretto della microelettronica con governance, un riconoscimento regionale della filiera calzaturiera. Un impegno perché tutto questo è solo l'inizio.

La complessità del quadro economico — la volatilità geopolitica, il rallentamento industriale, le pressioni sui comparti tradizionali — non autorizza la cautela. Al contrario: è nei momenti di turbolenza che le scelte strategiche contano di più. Pavia ha le risorse per scegliere bene: ha la ricerca, ha le imprese, ha le istituzioni disposte a fare sistema. Ciò che serve ora è la volontà collettiva di portare questa visione a scala.

“Assolombarda continuerà a esercitare la propria funzione di regia e di pressione istituzionale, portando avanti i 15 progetti con metodo e determinazione. Ma il cambiamento più duraturo avviene quando la strategia smette di essere il documento di un'associazione e diventa la convinzione condivisa di un territorio. Questo è l'appello che rivolgiamo all'Assise dell'11 giugno 2026”.

Tommaso Rossini

Presidente Sede di Pavia Assolombarda



ASSOLOMBARDA



ASSOLOMBARDA

www.assolombarda.it

www.genioeimpresa.it