



ASSOLOMBARDA

# PAVIA

VERSO IL FUTURO  
SOSTENIBILE PER SCELTA

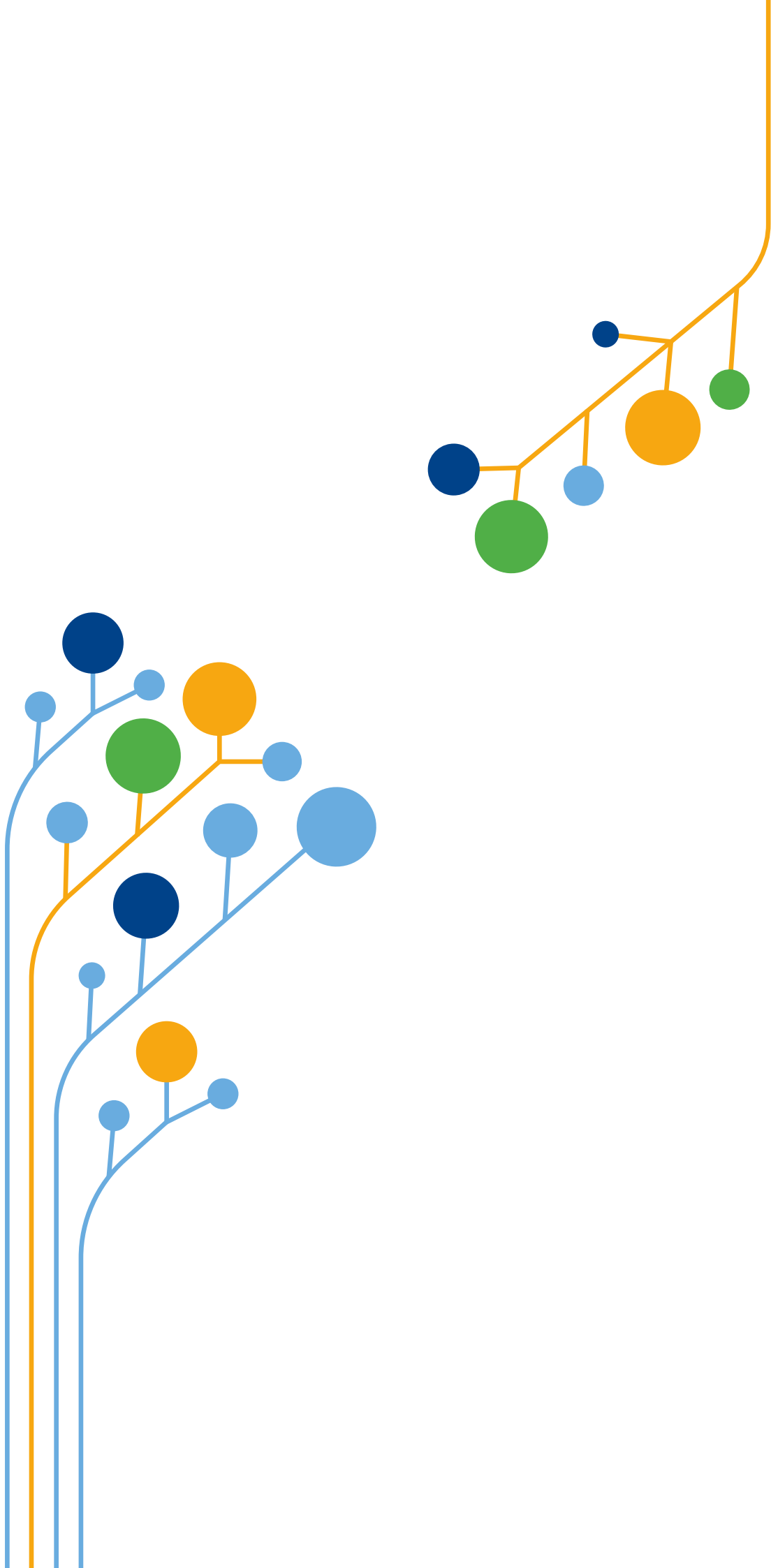
Aggiornamento del Piano Strategico  
per il rilancio del territorio

NOVEMBRE 2021



# Sommario

<b>Presentazione</b>	<b>5</b>
<b>1. Il quadro economico: performance recenti e prospettive</b>	<b>9</b>
1.1. IL RECUPERO IN CORSO	11
1.2. LE PROSPETTIVE	14
1.3. I RISCHI E LE LEVE STRATEGICHE	17
1.4. LE DINAMICHE SOTTOSTANTI, TRA SEGNALI DEBOLI E QUESTIONI EMERGENTI	19
<b>2. Il Piano Strategico: a che punto siamo</b>	<b>25</b>
2.1. PAVIA AL BIVIO	27
2.2. LE LEVE DELLA CRESCITA E I CANTIERI PROGETTUALI	30
2.2.1. Attrattività del territorio	30
2.2.2. Capitale umano e innovazione	32
2.2.3. Sostenibilità	34





# Presentazione

## Presentazione

Il 3 dicembre 2020 Assolombarda ha presentato pubblicamente una proposta di Piano Strategico per Pavia. Il piano, consultabile al link [Piano Strategico per Pavia](#), delinea una visione e individua tre leve prioritarie per la competitività: attrattività, capitale umano e innovazione, sostenibilità.

Per ciascuna di queste tre leve, si indicano azioni prioritarie e precisi impegni, coi quali Assolombarda si presenta alle istituzioni e agli stakeholder del territorio pavese, a seguito della fusione con Confindustria Pavia realizzata nel giugno 2020.

L'esigenza di un Piano Strategico per rilanciare lo sviluppo nasce dalla constatazione che la provincia di Pavia viene da un lungo e graduale processo di declino economico, evidenziato da svariate, approfondite e concordanti analisi, per invertire il quale appare necessario un impegno forte e condiviso dei principali attori pubblici e privati del territorio.

Vi sono tuttavia innegabili punti di forza - quali la solidità e varietà di filiere industriali, la presenza di un'università prestigiosa e di tre Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico, la posizione geografica contigua all'area metropolitana milanese - che costituiscono ottime premesse per un piano di rilancio ambizioso e realistico insieme.

A distanza di un anno da quella proposta, questo documento traccia un primo bilancio. Troverete pertanto un aggiornamento della situazione economica, coi più recenti dati congiunturali, e un sintetico resoconto delle iniziative realizzate e di quelle avviate.

Credo che, pur tra innegabili e persistenti difficoltà e nel mezzo di una complessa fase di recupero dalla crisi pandemica, coi profondi mutamenti di scenario che ne conseguono, il territorio pavese stia esprimendo un'incoraggiante energia, testimoniata da alcune importanti nuove iniziative e investimenti in corso: il progetto dell'università del Parco tecnologico Cardano, l'aumento dell'offerta di corsi di Istituti Tecnici Superiori, i progetti di rigenerazione di aree industriali dismesse da lungo tempo, quali le aree Necchi e Neca del Comune di Pavia, che finalmente procedono, gli investimenti imprenditoriali sulla sostenibilità, le concrete prospettive che si stanno aprendo all'obiettivo di inserire una parte del territorio della provincia nella nuova carta europea degli aiuti regionali, il rilancio del termalismo

nell'Oltrepò con nuovi investimenti, una nuova e ampia progettualità per una leadership del distretto di Vigevano nelle tecnologie per la calzatura.

Ancora insufficienti sono invece i passi avanti sul cruciale tema delle infrastrutture: la nomina del commissario governativo per la superstrada Vigevano Malpensa, l'ormai prossima presentazione da parte della Provincia del progetto di fattibilità del nuovo Ponte della Becca, l'inserimento nelle opere del PNRR del quadruplicamento della linea ferroviaria Milano Pavia Vigevano sono segnali che ci fanno sperare in un cambio di passo, ma sappiamo bene quanti ostacoli possono incontrare i progetti infrastrutturali nel loro iter prima che si arrivi effettivamente al taglio del nastro.

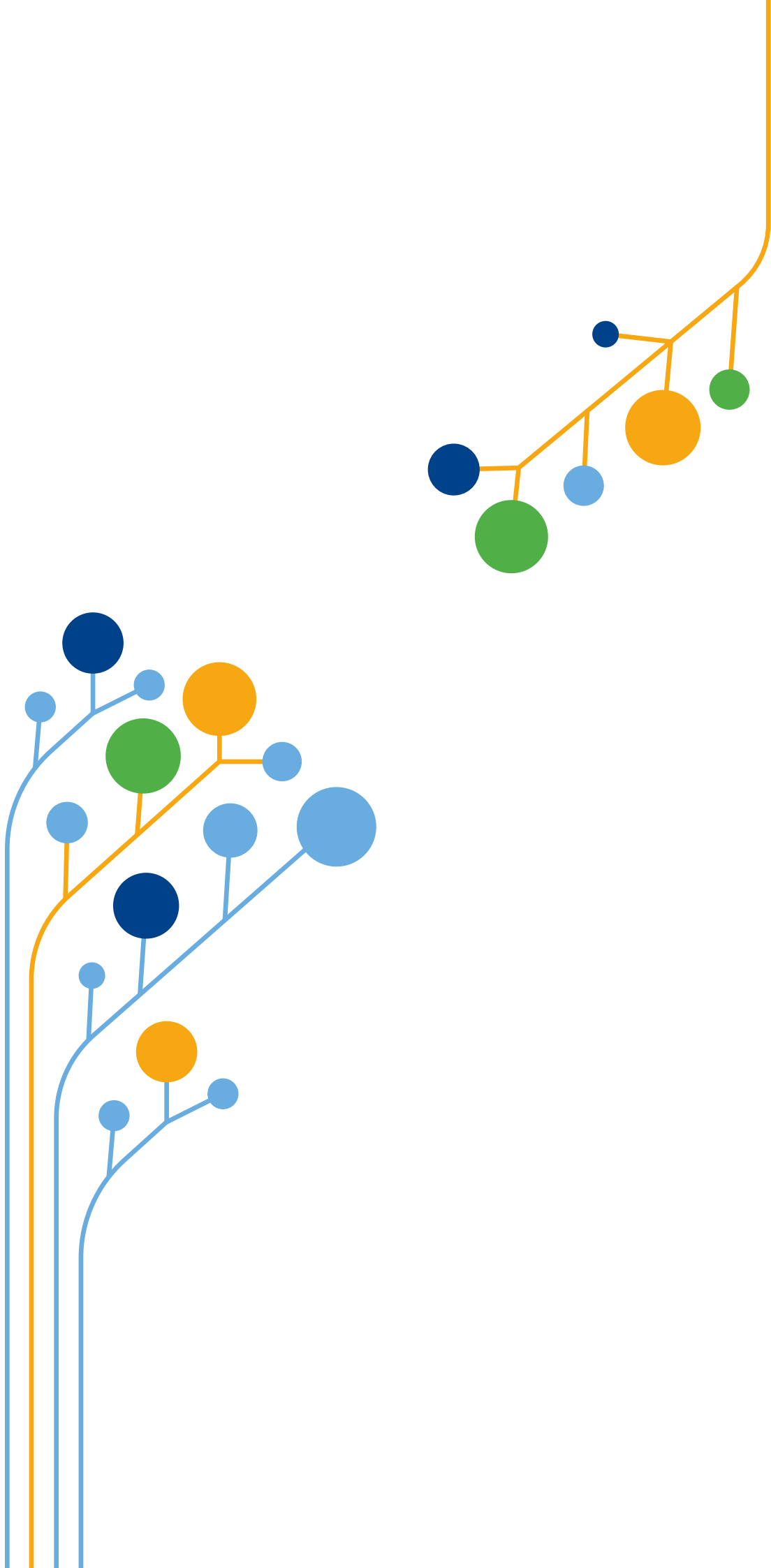
Questo primo bilancio ci incoraggia a proseguire e a rinnovare l'impegno di Assolombarda per questo territorio. Nel prossimo anno, ci adopereremo per portare avanti le iniziative avviate, per arricchire la progettualità e per rafforzare quella coalizione di attori pubblici e privati del territorio che è assolutamente necessaria perché la pianificazione strategica abbia successo e si realizzi quell'unità di intenti che il territorio pavese invece non sempre è stato in grado di esprimere.

Anche da questo punto di vista, registriamo però con soddisfazione passi in avanti, una nuova consapevolezza e una pragmaticità che ci fanno sperare si possa considerare uno stereotipo superato l'immagine della provincia di Pavia come di un territorio diviso e ci assumiamo l'impegno di promuovere nuove occasioni di dialogo e di confronto costruttivo con tutti coloro che vorranno dare contributi di idee e di proposte.

Invertire un lungo e lento processo di declino di un territorio richiede tempo, tenacia, coraggio, iniziativa. Siamo convinti che pandemia, transizione ecologica, transizione digitale, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, coi suoi finanziamenti e le sue riforme, stiano generando punti di rottura e producendo cambiamenti irreversibili negli scenari economici e sociali, i cui esiti si vedranno col tempo. Si sta aprendo una nuova stagione che ridefinirà la geografia economica.

Davanti a noi abbiamo dunque opportunità inedite e starà al territorio e alle sue rappresentanze istituzionali ed economiche non perdere questa irripetibile occasione e iniziare a scrivere una storia di riscatto e di rilancio economico. Assolombarda farà con convinzione la sua parte.

Nicola de Cardenas  
*Presidente sede di Pavia di Assolombarda*





---

# **Il quadro economico: performance recenti e prospettive**





# Il quadro economico: performance recenti e prospettive

## 1.1. IL RECUPERO IN CORSO

La recessione pandemica nel 2020 è stata **pesante** per l'economia pavese, con un crollo di **valore aggiunto** pari al -7,7%, **pur sempre più contenuto rispetto al -9,2% della Lombardia**. Più nel dettaglio, nel manifatturiero la caduta di produzione è stata -10,2%, allineata alla media regionale (-9,8%), mentre le vendite sui mercati internazionali hanno registrato una contrazione più ingente, la peggiore tra le province lombarde, con un -15,6% che in valore equivale a più di 639 milioni di euro di fatturato estero perso in un anno (-10,5% il calo regionale). Sul fronte lavoro, nel 2020 si sono registrati **9 mila occupati in meno** rispetto a un anno prima (più del doppio della flessione registrata nel 2010, picco della precedente crisi): la variazione percentuale rispetto al 2019 è stata ampia e pari al -3,7% (ben superiore al -1,7% nella media regionale).

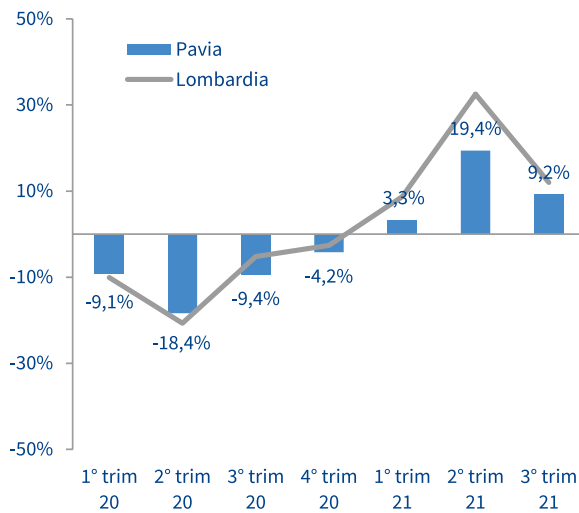
L'allentamento delle restrizioni imposte dal Covid, prima, e il successo della campagna vaccinale, poi, hanno progressivamente riattivato ampie parti del sistema, originando un recupero che, al pari del più ampio quadro nazionale, nel corso dei mesi ha accelerato superando le attese. Così, le flessioni dell'attività produttiva si sono fatte via via più contenute nella seconda metà dello scorso anno per poi segnare un rimbalzo positivo a partire dall'inizio del 2021.

Il profilo trimestrale della produzione manifatturiera fornisce una prima indicazione sulla risalita, che per la provincia di Pavia appare nel complesso più lenta: dopo una caduta leggermente inferiore al totale lombardo nel lockdown del 2020, **la ripartenza dell'industria pavese risulta più debole** in tutto il periodo compreso tra l'estate dello scorso anno e quella di quest'anno fin dove sono disponibili gli indicatori.

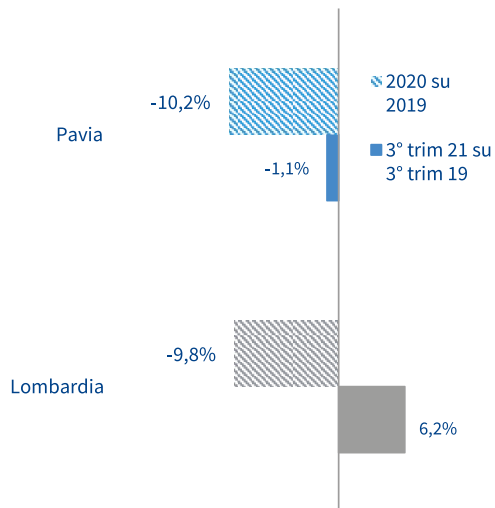
Al fine di valutare compiutamente l'entità della ripresa in corso, il confronto va condotto rispetto ai livelli registrati nel 2019, ossia al periodo antecedente la pandemia. Secondo i dati

aggiornati al 3° trimestre 2021, la produzione delle imprese manifatturiere di Pavia registra ancora un divario del **-1,1%** rispetto allo stesso periodo del 2019, a fronte di un avanzamento della Lombardia del **+6,2%**, già sopra al pre Covid dalla primavera di quest'anno.

→ Figura 1 - Produzione manifatturiera (var. % rispetto all'anno precedente)



→ Figura 2 - Il recupero in corso

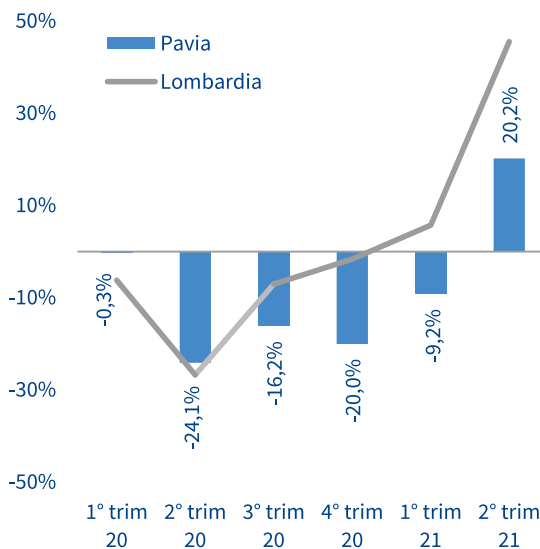


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Unioncamere Lombardia

Anche in termini di **esportazioni**, il recupero a Pavia è più debole rispetto alla media regionale. Difatti, se la **Lombardia** tra aprile e giugno 2021 **chiude il divario con il 2019** e nel complesso del primo semestre segna un **+3,0%**, **Pavia** continua a rilevare un ampio differenziale del **-9,1%**.

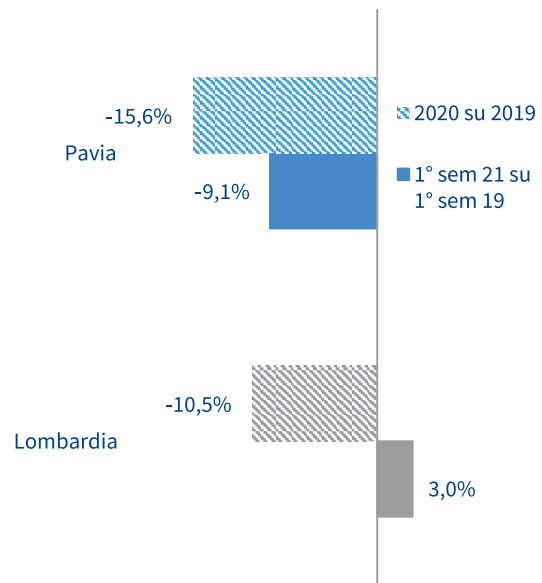
Tuttavia, il quadro economico locale è particolarmente appesantito dalla forte difficoltà che continua ad attraversare il sistema moda/calzaturiero, settore di storica specializzazione del territorio, oltre che dalla dinamica negativa dei prodotti petroliferi. In entrambi i casi si tratta di effetti legati più a dinamiche della domanda che a una mancata competitività delle imprese del territorio. Depurando il dato complessivo dalle performance di moda e prodotti petroliferi, le esportazioni provinciali superano infatti i livelli antecedenti la pandemia, risultando nel primo semestre 2021 del **+2,7%** sopra i valori dello stesso periodo 2019.

→ Figura 3 - Export  
(var. % rispetto all'anno precedente)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

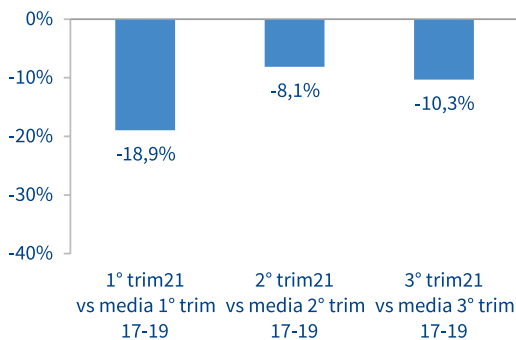
→ Figura 4 - Il recupero in corso



Passando ad analizzare la nascita di nuove imprese, a Pavia il numero di nuove attività rimane ancora su un livello inferiore al pre pandemia, in controtendenza rispetto alla Lombardia dove la natalità si è rapidamente riportata in linea con il 2019 come conseguenza della robusta ripresa in atto. Difatti, **nel 3° trimestre 2021 le nuove iscrizioni al Registro delle imprese sono pari a 464 unità**, il -10% in meno a confronto con la **media 2017-2019**. Nel complesso dei primi nove mesi del 2021 si può quantificare all'incirca che mancano all'appello 285 nuove imprese rispetto al 'normale'.

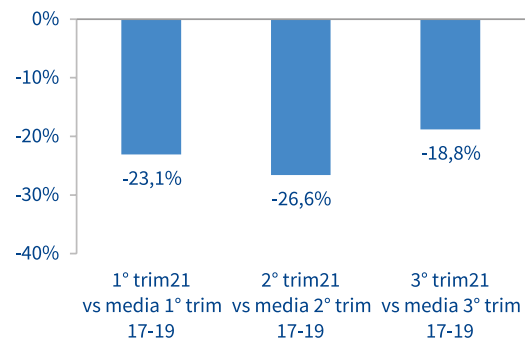
**Le uscite dal mercato** continuano, invece, a essere **parzialmente congelate**, sia a Pavia sia in Lombardia e nel totale nazionale, dalle misure contingenti per arginare le ripercussioni della crisi. Nel pavese si contano 367 cancellazioni (al netto di quelle d'ufficio) nel 3° trimestre 2021, ancora lontane dal fisiologico 'ricambio' del sistema in quanto di quasi il 20% inferiori a quanto osservato in media tra il 2017 e 2019.

→ Figura 5 - Iscrizioni al Registro delle imprese



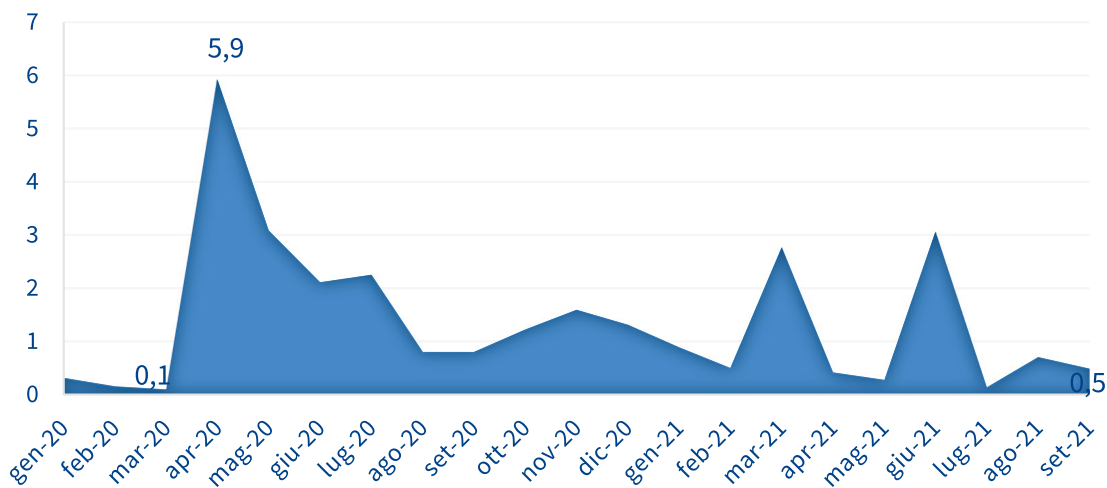
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Infocamere

→ Figura 6 - Cancellazioni dal Registro delle imprese (al netto di quelle d'ufficio)



Per il mercato del lavoro alcune indicazioni sulla situazione più recente possono essere tratte dal monitoraggio dei regimi di integrazione salariale. Dopo l'ampio ricorso nel periodo di massima emergenza e incertezza del 2020, si osserva una progressiva e sensibile riduzione, al di là di alcuni rialzi temporanei dovuti per lo più a questioni di tempistiche delle registrazioni amministrative. Infatti, se **tra aprile e settembre 2020** erano state **autorizzate 15 milioni di ore di CIG**, tra ottobre 2020 e marzo 2021 si è scesi a 8,3 milioni e **tra aprile e settembre 2021 a 5,1 milioni** (-66% rispetto ai primi sei mesi considerati). Tuttavia, occorre anche rilevare che l'ultimo dato disponibile a settembre 2021 è di 500 mila ore autorizzate, un **ammontare ancora decisamente elevato** rispetto alle 100 mila circa dei mesi subito prima dello scoppio della pandemia.

→ Figura 7 – Cassa integrazione guadagni (milioni di ore autorizzate)

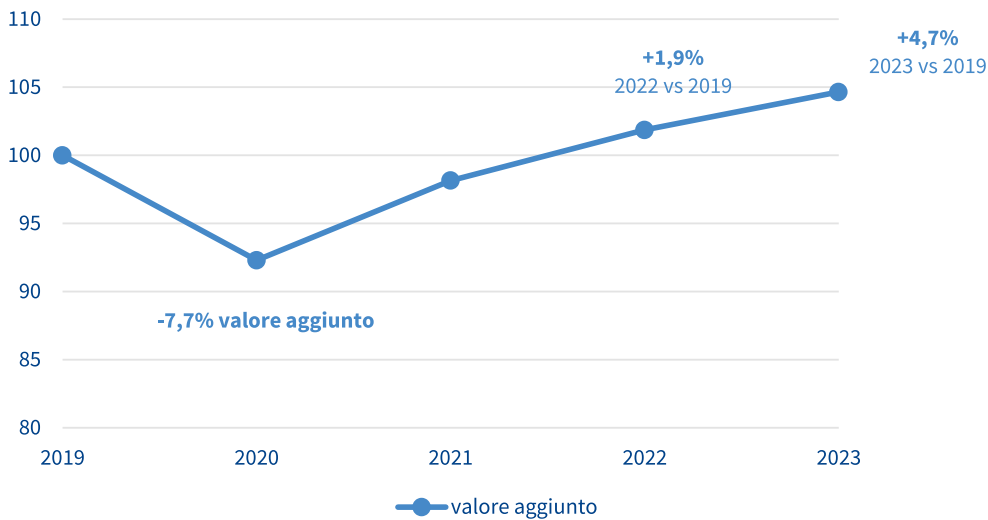


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Inps

## 1.2. LE PROSPETTIVE

Fissato il minimo toccato nel 2020 e analizzato il punto attuale della risalita, il passo successivo è guardare in prospettiva. Per il complesso del **2021**, il bilancio atteso per l'economia pavese è di un **rimbalzo consistente al +6,3% in termini di PIL**, in deciso rialzo dal +5,5% stimato a inizio estate (dati tratti dallo scenario previsionale di Prometeia per Assolombarda). Alla fine del 2021 il divario rispetto al 2019 sarà del -1,9% per Pavia, a fronte di un gap regionale più marcato pari al -3,4%. **Il pieno recupero dei livelli pre Covid avverrà nel 2022**: già alla fine del prossimo anno il valore aggiunto della provincia supererà quindi il dato 2019 del +1,9% e l'ulteriore progressione stimata nel 2023 porterà il dato al +4,7% rispetto al pre pandemia, meglio che nel totale Lombardia (al +3,1%).

→ Figura 8 - Valore aggiunto (2019=100)

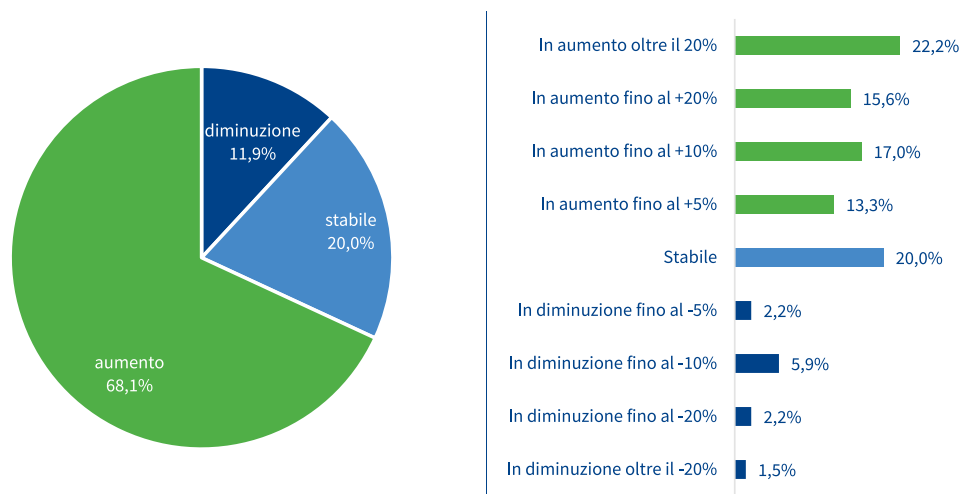


Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Prometeia (scenario specifico per Assolombarda)

Passando dal macro al micro, la survey condotta a ottobre 2021 con il coinvolgimento di 135 imprese associate dell'industria e dei servizi della provincia di Pavia conferma il rimbalzo positivo nel 2021 e delinea le attese di crescita per i prossimi anni, offrendo anche spunti aggiuntivi sui rischi all'orizzonte e sulle strategie in atto per mantenere e migliorare la capacità competitiva in risposta alla crisi pandemica.

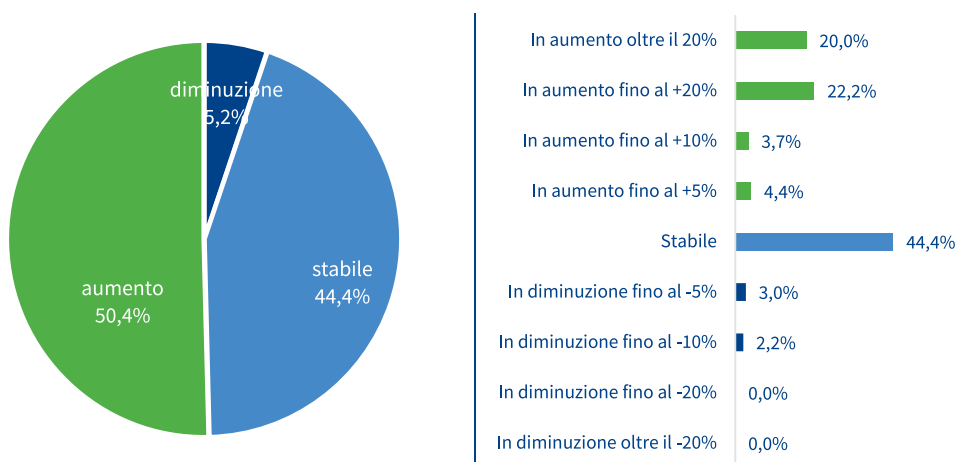
Da una prima fotografia emerge che a fine 2021 quasi sette imprese intervistate su dieci (il 68,1%) registreranno un fatturato in aumento rispetto al 2020 (di queste, il 22% con crescita superiore al +20%), il 20% stabile, l'11,9% in diminuzione (di queste, l'8% con una flessione fino al -10%). In prospettiva, nel 2022 la metà delle imprese si attende ricavi in crescita rispetto al 2021, il 44,4% stabili, il 5,2% in flessione.

→ Figura 9 - Preconsuntivi fatturato 2021 rispetto al 2020 (% imprese sul totale delle rispondenti)



Fonte: Centro Studi Assolombarda

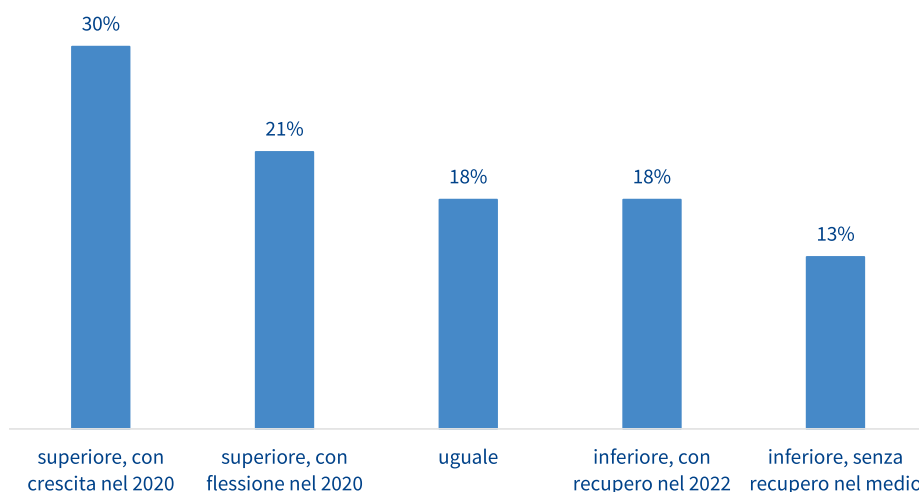
→ Figura 10 - Previsioni fatturato 2022 rispetto al 2021 (% imprese sul totale delle rispondenti)



Fonte: Centro Studi Assolombarda

Più in dettaglio, è possibile delineare l’orizzonte del recupero dei livelli pre Covid. Una **quota elevata di imprese**, pari a quasi **un terzo** (il 30%), ha registrato una **crescita del fatturato sia nel 2020 sia nel 2021**. A questa si aggiunge una ampia platea del **39%** che **chiuderà il divario rispetto al 2019 entro quest’anno**: il 21% con un giro d’affari in aumento rispetto al 2019, il 18% riportandosi in linea. Un ulteriore 18% degli intervistati si attende, poi, di colmare il gap entro il 2022. Resta un 13% di imprese che **non riuscirà a recuperare nel medio termine** quanto perso con la pandemia; nella maggioranza dei casi, si tratta di imprese che hanno subito cali delle vendite superiori al -50% nel 2020.

→ Figura 11 – Livello di fatturato 2021 rispetto al 2019 % imprese sul totale delle rispondenti)



Fonte: Centro Studi Assolombarda

In particolare, anche i dati micro delle imprese evidenziano un **recupero anticipato rispetto alle attese**. Infatti, rispetto alle previsioni rilevate a fine 2020 in una analoga survey, una



quota di imprese assai superiore ha anticipato al 2021 l'orizzonte del recupero dei livelli pre pandemia, con la quota sui rispondenti che passa dal 15% nella survey 2020 al 39% nella survey attuale. In parallelo, si è ridotta drasticamente la quota di chi prospetta di eguagliare i livelli 2019 entro il 2022 (dal 43% al 18%). Gli estremi, ossia coloro in crescita sia nel 2020 sia nel 2021 e coloro in perdita strutturale, sono invece sostanzialmente invariati (al 30% e al 13%).

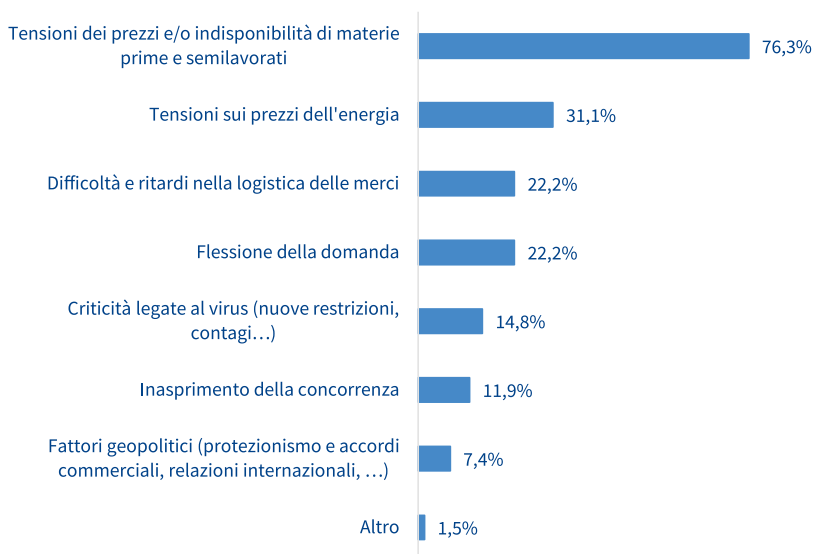
### 1.3. I RISCHI E LE LEVE STRATEGICHE

La survey di ottobre scorso ha indagato anche i maggiori rischi correnti e in prospettiva e le principali strategie in corso per rafforzare crescita e recupero.

Con riferimento ai **rischi**, i primi tre indicati dalle imprese pavesi sono strettamente connessi. Una quota preponderante dei rispondenti, che sfiora l'**80%**, segnala infatti problematiche riguardanti gli input produttivi, a causa dell'**impennata prolungata dei prezzi** e della **difficoltà di reperimento di alcune materie prime e semilavorati**. Si sommano le tensioni più recenti innescatesi sui prezzi dell'**energia**, indicate come criticità da circa un terzo delle imprese intervistate. Più di un quarto delle aziende segnala poi difficoltà e ritardi nella **logistica delle merci**, ad ulteriore testimonianza dei problemi nelle catene globali di approvvigionamento, di produzione e di distribuzione.

Nell'orizzonte al 2022, un quarto circa delle imprese segnala anche rischi legati alla flessione della domanda. Invece, appare **assai contenuta** (al 15%) la quota di chi avverte possibili problematiche legate alla **recrudescenza della pandemia** e alle misure restrittive all'attività che ne conseguirebbero.

→ Figura 12 - Rischi maggiori che potrebbero verificarsi da oggi a fine 2022 (% imprese sul totale delle rispondenti, massimo due risposte)



Fonte: Centro Studi Assolombarda

Infine, dalla survey emergono indicazioni interessanti sulle **strategie aziendali**, soprattutto in prospettiva. Le principali linee di sviluppo nella ripartenza post Covid sono piani di ‘differenziazione’ per rafforzare la propria competitività: la **metà delle imprese** pavesi sta investendo sul potenziamento della propria offerta in termini di **nuovi prodotti e servizi** e quasi **un terzo in ricerca e sviluppo**. Inoltre, **un quinto** circa degli intervistati mostra particolare attenzione alla **sostenibilità di prodotti e processi**, alla **digitalizzazione**, nonché al posizionamento e alla reputazione del proprio **brand**.

Come reazione alla pandemia, le imprese stanno, quindi, puntando su innovazione e sostenibilità in logica integrata. Si tratta di un elemento di dinamismo in ambito di sostenibilità che sembra delineare primi interessanti segnali di discontinuità rispetto al recente passato.

Sempre dalla survey, emerge inoltre una quota ben rilevante (il 42%) di imprese che individua nel **capitale umano** e nell’**organizzazione del lavoro** un fattore strategico. Più che mai nella crisi, il valore delle persone, con le loro competenze e professionalità, resta centrale per la competitività.

Tra gli altri fattori chiave, sono più marginali le politiche di prezzo (17% degli intervistati), quelle riguardanti i canali distributivi (13%) e il riposizionamento sui mercati internazionali (11%) e ancor più residuale è la finanza d’impresa (10%).

→ Figura 13 - Fattori strategici su cui l’impresa sta investendo (% imprese sul totale delle rispondenti, massimo tre risposte)



Fonte: Centro Studi Assolombarda

#### 1.4. LE DINAMICHE SOTTOSTANTI, TRA SEGNALI DEBOLI E QUESTIONI EMERGENTI

Gli indicatori macro fin qui commentati sembrano non dare adeguato riscontro di un dinamismo interno che, sebbene talvolta limitato a singoli e ristretti ambiti, emerge chiaro nelle percezioni degli attori economici. Scavando più a fondo, e in particolare indagando non solo le distanze accumulate ma anche le tendenze, anche nei dati emergono **germogli di un possibile rinnovato slancio** per questo territorio, che può scaturire da un nuovo incrocio tra cultura e storia, tra competenze e lavoro, tra innovazione e impresa.

Una prima dinamica fondamentale da mettere a fuoco è che la ampia distanza economica di **Pavia rispetto a Milano** si è in realtà accumulata nella Grande Crisi del 2008, e non nella recessione pandemica, riflettendo quindi una difficoltà del territorio ad agganciare la ripresa che ha cominciato a manifestarsi con crescente vigore a partire dal 2014. Tra il 2014 e il 2019 infatti Milano ha largamente superato la crescita lombarda e nazionale registrando un incremento di PIL pari al +11,7% (+8,3% lombardo e +5,1% a livello italiano<sup>1</sup>), mentre in questo intervallo Pavia è cresciuta di un modesto +4,5%. Al contrario, nella crisi Covid-19 la provincia pavese evidenzia una maggiore reattività rispetto a Milano, grazie alla specializzazione manifatturiera, a fronte di un settore dei servizi che rappresenta una parte estremamente rilevante dell'economia del capoluogo lombardo e che soffre più dell'industria le restrizioni imposte dal contrasto alla pandemia.

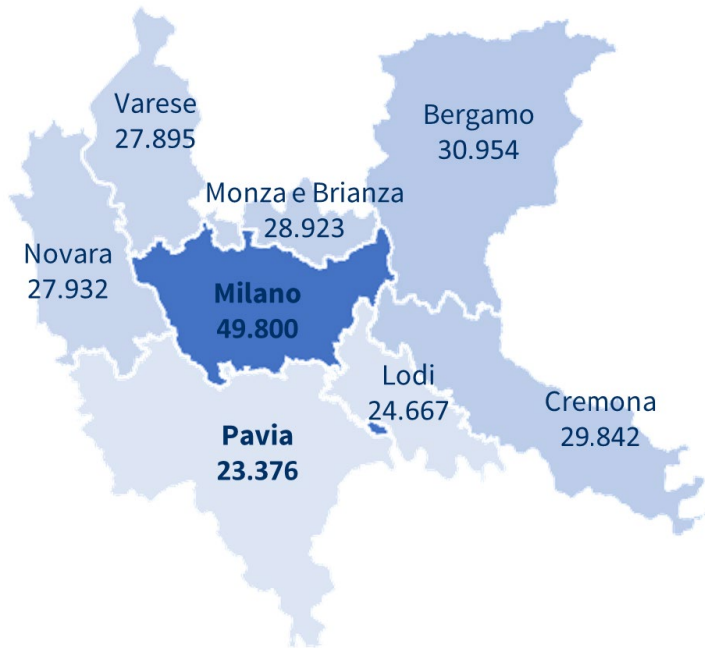
Queste tendenze emergono chiare nel confronto tra Milano e Pavia in termini di valore aggiunto per abitante. La **distanza nel 2021 tra Pavia (23.376€ di valore aggiunto pro capite) e Milano (49.800€)** è assai significativa in termini assoluti tanto da emergere come **la più ampia osservabile in Italia tra province confinanti**<sup>2</sup>; questa estrema difficoltà storica della provincia pavese **ad agganciare e beneficiare della propulsione generata dal capoluogo lombardo** rinforza la centralità della questione del rapporto tra le due città. Tuttavia, la distanza relativa **si riduce in questa crisi pandemica**: il rapporto tra il livello di Milano e quello di Pavia è pari a **2,13 nel 2021**, in discesa rispetto al **2,21 nel 2019**. Il rapporto è **cresciuto**, invece, **nel corso della Grande Crisi**, con l'indice che dall'**1,76 nel 2007** è salito fino al **2,21 nel 2019** (con un picco a 2,24 nel 2010).

---

<sup>1</sup> Per uniformità di confronto si considerano i dati concatenati di valore aggiunto.

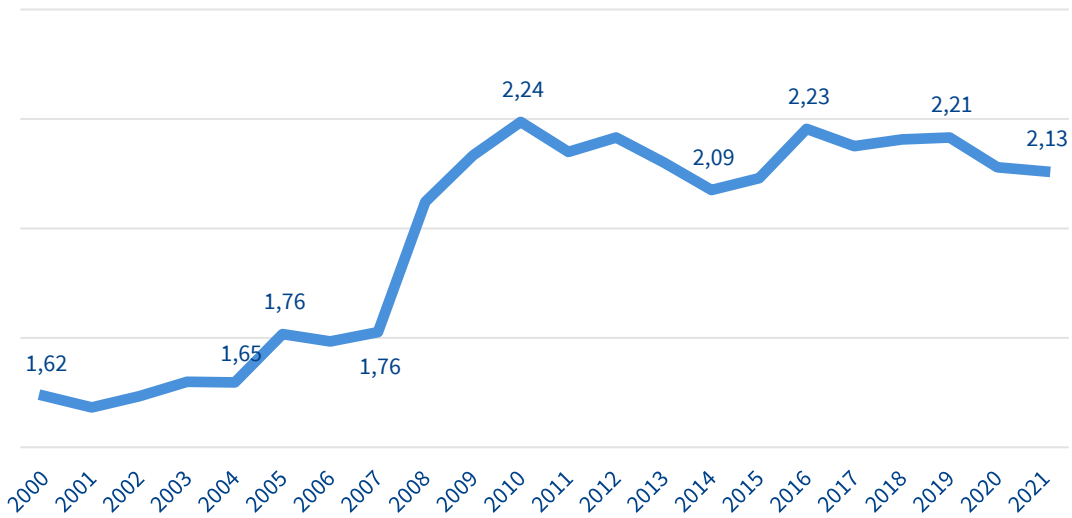
<sup>2</sup> Elaborazioni su dati Istituto Tagliacarne 2019

→ Figura 14 - Valore aggiunto per abitante nel 2021 (euro correnti)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Prometeia (scenario specifico per Assolombarda)

→ Figura 15 - Valore aggiunto per abitante Milano/Pavia



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat e Prometeia (scenario specifico per Assolombarda)

Una seconda questione da analizzare in dettaglio è il **ritardo rispetto alla ripresa lombarda** in atto. Come commentato nel precedente paragrafo, a livello aggregato Pavia sperimenta una ripresa più lenta dalla seconda metà del 2020 alla prima metà del 2021. Si tratta, tuttavia, di un **andamento fortemente influenzato da** due settori rilevanti per il territorio, **moda e prodotti petroliferi** (insieme il 19% dell'export provinciale), che evidenziano maggiori difficoltà di recupero perché, il primo, dipendente da una **domanda che fatica a ripartire** e perché, il secondo, fortemente altalenante e influenzato da **dinamiche esogene**. Scorpondo il loro contributo, **il divario del -9,1%** in termini di export nei primi sei mesi del 2021 rispetto al 2019 pre Covid **si inverte in un recupero del +2,7%**, quindi sostanzialmente in linea con il +3% del totale Lombardia.

In particolare per la moda (il 15% del totale provinciale), gran parte della discesa del -76% del settore è riconducibile al segmento dell'abbigliamento, con un -94% di vendite estere nel primo semestre 2021, anche per effetto di un confronto particolarmente elevato con il 2019, anno in cui si è registrata una impennata senza precedenti: oltre 400 milioni di euro in valore, pari a più di 16 volte quanto esportato nella 'normalità' di due anni prima, in seguito a un nuovo rilevante investimento logistico nella seconda metà del 2018. In ambito moda, tuttavia, appare ancor più critica la situazione del segmento calzature che, sebbene gravi con valori ben più contenuti, rappresenta una storica e prestigiosa vocazione del territorio in particolare nel distretto di Vigevano: il comparto nel primo semestre 2021 ha esportato poco più di 26 milioni di euro, ossia il -56% rispetto al 2019.

Un terzo punto di nota è costituito da quei settori industriali che per rilevanza nello sviluppo recente del territorio e, insieme, per proiezione possono rappresentare alcune delle **possibili traiettorie di sviluppo manifatturiero** su cui agganciare lo slancio economico futuro di Pavia.

L'analisi delle evidenze settoriali deve necessariamente poggiare sui dati di export, gli unici per i quali si dispone di serie storiche complete e dettagliate. Questo approfondimento, che incrocia trend passati, dinamiche recenti e segnali deboli attuali, suggerisce sei comparti con elevato potenziale: quattro che sono stati traino nel recente passato e che si stanno rafforzando anche nel post pandemia, affiancati da due che, sebbene faticino ancora in questa fase, rimangono fondamentali soprattutto in chiave prospettica.

Tra i **settori con chiara forza propulsiva per l'economia locale**, si colloca innanzitutto la **farmaceutica**: un comparto che rileva per più del 14% dell'export provinciale, che ha sperimentato un significativo incremento nel quadriennio 2016-2020 (+38,5%).

A fianco della farmaceutica si posiziona la **chimica**, che concentra un ottavo delle esportazioni pavesi e che ha registrato una crescita praticamente continua negli ultimi quindici anni, con l'export annuo nel 2020 pari a quasi due volte e mezza quello del 2006.

Il terzo comparto rilevante nel lungo corso è l'**alimentare**, che rappresenta l'8% delle ven-

dite estere di Pavia. La parte preponderante di questo comparto è costituita dalle produzioni alimentari, il cui trend positivo degli ultimi anni ha comportato uno sviluppo in valore del +16% nel 2020 rispetto al 2017. Segue, ma solo per importanza relativa, il segmento delle bevande (1% dell'export pavese), per il quale la crescita nell'ultimo ventennio è stata tumultuosa: l'export infatti è quasi decuplicato da 3,3 milioni di euro nel 2000 a 30,4 milioni nel 2020.

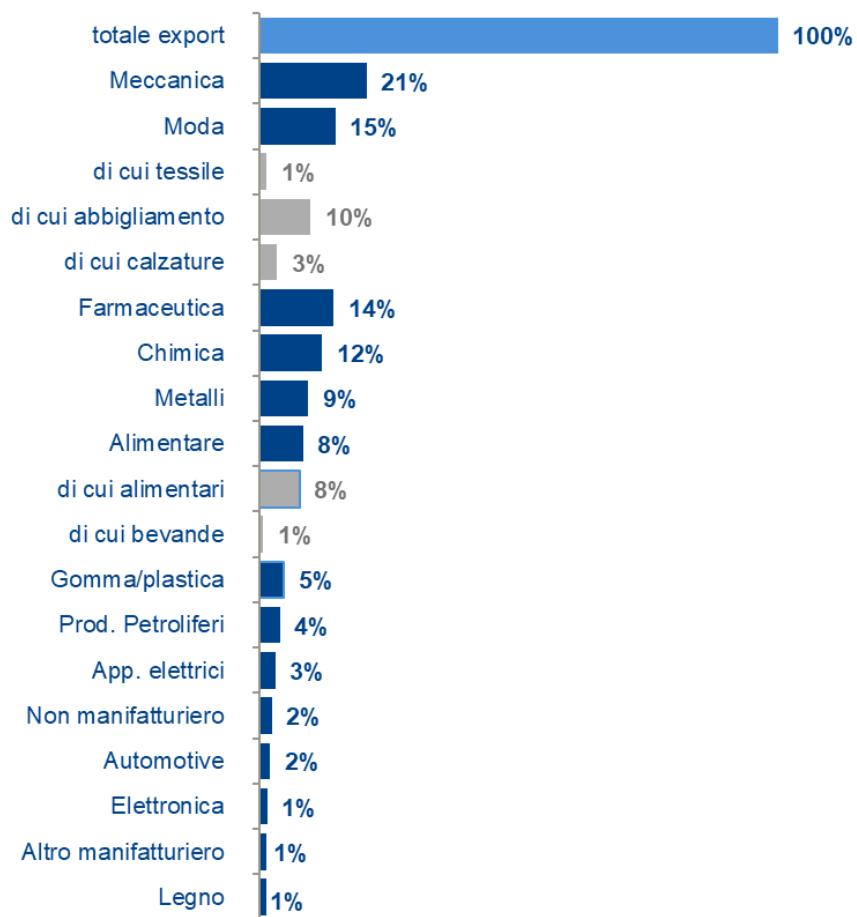
Infine, un ruolo di primo piano è svolto dal comparto della **gomma plastica**, cresciuto su livelli record nel 2020, in aumento continuo nell'ultimo quinquennio (+12% nel 2020 rispetto al 2016).

Tutte queste quattro traiettorie sono in progresso rispetto al pre pandemia, a differenza delle due ulteriori, meccanica e moda, il cui **recupero appare per il momento più lento**.

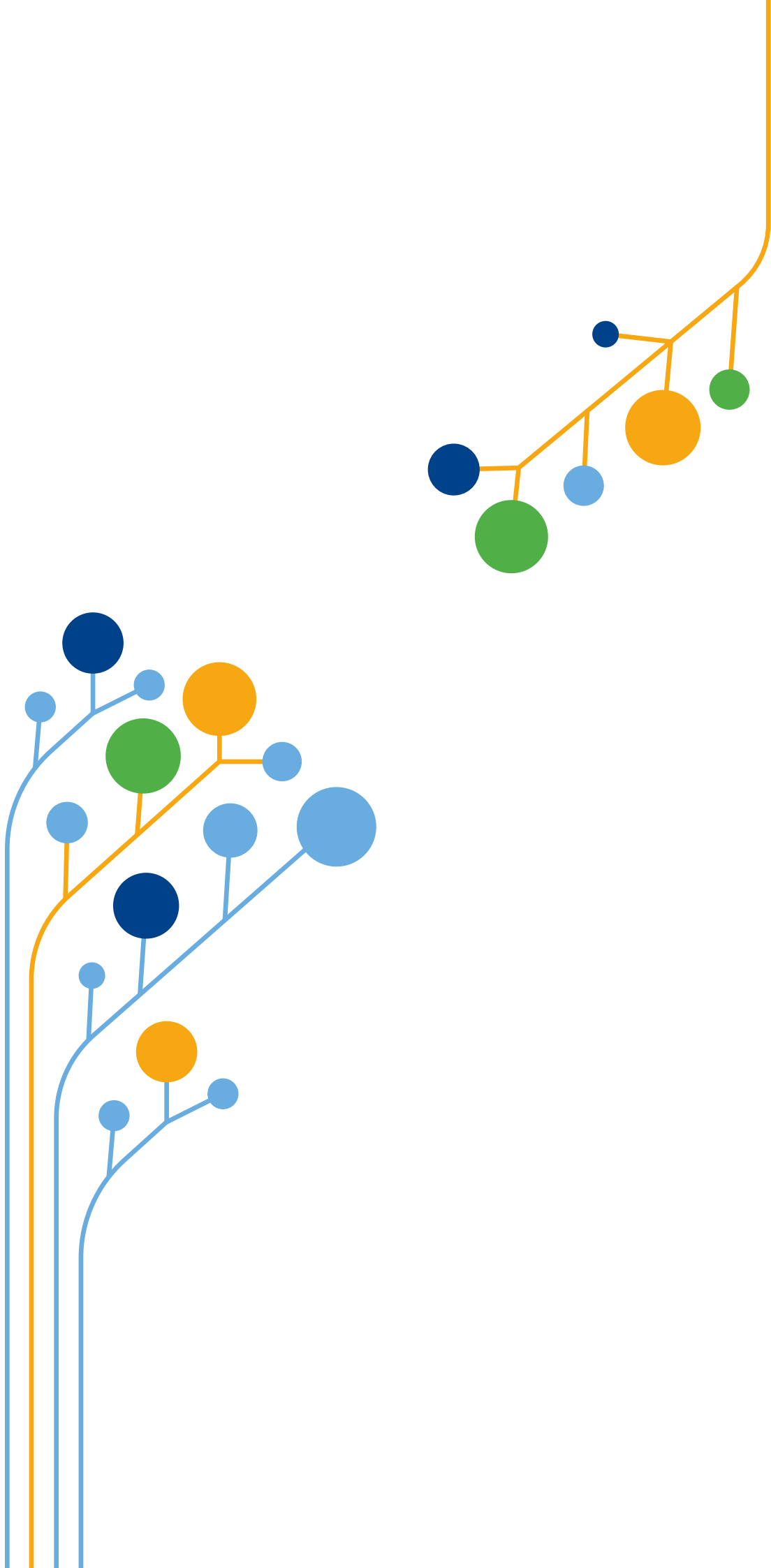
La **meccanica** è il primo comparto manifatturiero, un quinto dell'export locale, e a fine 2020 registrava un deficit del -18% in valore su base annua. Il consistente recupero dei primi sei mesi del 2021 ha portato ad un ritorno sui livelli pre Covid (+0,7% le vendite sui mercati internazionali rispetto allo stesso periodo 2019). Considerata la rilevanza in termini sia assoluti sia relativi, la meccanica rappresenta una traiettoria di primaria importanza per Pavia, alla luce del valore che ricopre già oggi ma anche del quadro prospettico fortemente positivo per il comparto in termini di espansione della domanda.

Per quanto concerne la **moda**, le riflessioni sul ruolo in prospettiva vanno condotte soprattutto in riferimento al calzaturiero, una eccellenza storica del territorio che appariva ancora in difficoltà nel 2019, non avendo ancora pienamente riconquistato i livelli precedenti la crisi del 2008 (-29% l'export in valore). Tuttavia, il trend alla vigilia della pandemia appariva di chiara e crescente competitività pur all'interno di mutate condizioni di contesto, come testimoniato dal +19,3% di crescita messo a segno sui mercati internazionali nel 2019. Con l'avvento della pandemia, tuttavia, la progressione si è bruscamente interrotta: la domanda di moda di alta fascia cui si rivolge il settore è crollata nel 2020 ed è ripartita solo parzialmente in questa fase di convivenza con il virus. Anche se in un quadro denso di incertezze sui tempi di ritorno alla normalità, questo comparto rimane un elemento distintivo per il territorio, le cui potenzialità per il territorio discendono anche dall'indotto attivabile attraverso le connessioni di filiera, ad esempio con la meccanica.

→ Figura 16 – Il peso dei settori nel 2019 sull'export (% su export provinciale in valore)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat





---

# **Il Piano Strategico: a che punto siamo**





# Il Piano Strategico: a che punto siamo

## 2.1. PAVIA AL BIVIO

Assolombarda ha elaborato il Piano Strategico “Pavia verso il futuro” nel 2020 e lo ha presentato alla fine dello stesso anno, ancora in piena emergenza pandemica, con la convinzione che il territorio pavese necessitasse, indipendentemente dal colpo inferto dal Covid, di un profondo ripensamento del proprio **modello di sviluppo** e del proprio **posizionamento competitivo** nella geografia economica regionale, nazionale e globale.

Il Piano si pone infatti in continuità con un percorso di analisi e di proposta (intrapreso nell’ultimo decennio, prima col progetto di politica industriale del territorio Pavia 2020 e poi con lo studio “La competitività del territorio pavese nel sistema metropolitano regionale”, entrambi realizzati col concorso fondamentale dell’Università di Pavia) che ha evidenziato un territorio da molti anni, persino decenni, in forte **sofferenza economica**. Una sofferenza che, come mostrano i dati illustrati nel capitolo precedente, risulta persistente.

La situazione della provincia di Pavia è, peraltro, simile a quella di molte altre “**aree intermedie**” italiane ed europee, che - anche quando hanno conosciuto un passato industriale florido - oggi faticano a riposizionarsi con una propria **specializzazione distintiva** nelle catene del valore globali e nelle dinamiche dell’economia dei servizi e della conoscenza.

In questo quadro, **il rapporto di Pavia con il capoluogo lombardo** diventa un tema di riflessione centrale. Negli ultimi anni Milano ha messo a fuoco con relativa chiarezza la propria vocazione e il proprio ruolo di “finestra sul mondo” per l’economia lombarda e italiana; la crisi pandemica non ha invertito il trend di crescita delineatosi dalla metà del decennio scorso; last but not least, la città si muove coerentemente come attore politico ed economico sulla scena internazionale, con iniziative molto caratterizzanti di promozione della propria identità e attrattività.

Per il “retrotterra produttivo” del capoluogo, per vaste porzioni della grande regione urbana che va dalle Prealpi al Po e dal Ticino all’Adda e oltre, questo protagonismo milanese dovrebbe rappresentare un fattore di traino e di opportunità. Ma, evidentemente, a Pavia, la vicinanza con l’area metropolitana più dinamica del Paese non ha portato vantaggi, sinora. La prospettiva dovrebbe invece essere quella di **un nuovo rapporto di cooperazione tra i due territori**, fondato sulla diversificazione delle funzioni, ma anche esplicitamente e intenzionalmente orientato alla ricerca di complementarità e di giochi a somma positiva per tutti.

È evidente che, affinché ciò possa accadere, il primo passo che il territorio pavese deve compiere è acquisire la capacità di pensarsi e agire come “soggetto”. Ed è proprio a questa esigenza che il Piano Strategico promosso da Assolombarda, come tutti i piani strategici, vuole rispondere: occorre che nella comunità locale - in tutte le sue componenti economiche, sociali, istituzionali - si avvii **un percorso condiviso di ripensamento dell’identità e del possibile futuro del territorio**, un percorso prima di tutto culturale e cognitivo, che conduca alla consapevolezza dello snodo critico in cui si trova Pavia e, a partire da qui, all’attivazione di nuove energie orientate al rilancio.

La capacità del territorio di “parlare con una voce” è essenziale in qualsiasi strategia di sviluppo locale e in qualsiasi fase storica, ma lo è in modo particolare per Pavia in questo momento, sia per i motivi “strutturali” che abbiamo appena ricordato, sia perché si sta aprendo la finestra straordinaria e irripetibile di **opportunità legate agli investimenti e alle riforme del PNRR**.

Alla luce di queste premesse, Assolombarda intende ribadire con forza a tutti gli attori e stakeholder del territorio lo spirito del percorso di pianificazione strategico avviato a fine 2020:

- il Piano non è una proposta “chiavi in mano”, ma **una piattaforma di dialogo ed elaborazione aperta**, il cui primo obiettivo è far emergere una visione condivisa della nuova traiettoria di sviluppo su cui Pavia si vuole incamminare;
- il Piano, di conseguenza, riconosce come necessario e **imprescindibile l’ingaggio attivo delle istituzioni e delle altre forze economiche e sociali** del territorio con l’intenzione di costruire una coalizione locale e una leadership collettiva;
- il Piano, infine, non è un repertorio finito di progetti prioritari, ma **un laboratorio in progress di co-progettazione**, che, nel tempo, si può e si deve arricchire di nuovi temi, occasioni di intervento, contributi di idee.

Naturalmente, questo spirito di dialogo e apertura non esime la nostra Associazione dalla responsabilità di avanzare anche una propria **visione del futuro** del territorio e le proprie indicazioni circa le **priorità** da affrontare.

La nostra visione - lo ribadiamo - è quella di una **Pavia smart land**, area verde con un contesto rurale di grande pregio paesaggistico, con un tessuto diffuso di piccole e medie città, luogo ideale per lo sviluppo della Nuova Industria 4.0 e di un nuovo modello di economia circolare, fondato su tecnologia, benessere, conoscenze, natura, salubrità e sicurezza; una smart land di piccole e medie città, pensate come luoghi privilegiati per uno sviluppo policentrico dell'area metropolitana milanese, in grado di garantire congiuntamente i vantaggi dei piccoli centri e quelli dell'agglomerazione metropolitana.

È una visione saldamente ancorata alla **tradizione industriale del territorio**, ma fortemente orientata al suo aggiornamento e coerente con alcune tendenze innescate o accelerate dalla crisi pandemica: la ricerca di spazi ampi, lo smart working, la digitalizzazione, la transizione ecologica. Una visione che, senza velleitarismo, si appoggia sui **punti di forza** e le **eccellenze** che, nonostante la crisi e le difficoltà, il territorio continua a esprimere; pensiamo in particolare:

- ai processi di innovazione che, anche se ancora in modo isolato ed episodico, si riscontrano in alcune **filiere caratteristiche**: dal meccano-calzaturiero di Vigevano all'agro-alimentare, con la forte connotazione sul packaging, dalle scienze della vita alla meccatronica, senza dimenticare l'oil and gas, numerose attività produttive nell'ecoindustria e alcune emergenti specializzazioni nell'ICT, nella microelettronica e nella logistica;
- alla presenza dell'**Università di Pavia**, che oltre ad essere un attore fondamentale della trasformazione urbanistica e dell'animazione culturale del territorio, è chiamata a giocare un ruolo crescente proprio nel sostegno ai processi di innovazione delle imprese e nelle filiere più promettenti.

Ci sembra cioè che a Pavia **il potenziale, le risorse e le progettualità** per invertire il trend negativo non manchino e ne renderemo conto più in dettaglio nel paragrafo successivo. Ciò che manca è l'**effetto sistema**, la capacità degli attori locali di valorizzare iniziative e investimenti puntuali generando sinergie e impatti diffusi, la visione condivisa, il dialogo, il coordinamento; manca anche, e deve essere costruita con il concorso attivo del mondo dei media locali, una **narrazione ottimista e abilitante** che sostenga il territorio nello sforzo da compiere per uscire da un certo ripiegamento pessimistico e rinunciatario e iniziare a guardare con fiducia e ottimismo al futuro.

È un passaggio importante, sia per l'attivazione delle **dinamiche endogene** dello sviluppo economico, sia per il confronto che il sistema territoriale deve sviluppare con **gli interlocutori economici e istituzionali esterni**: da un lato gli investitori internazionali che guardano con sempre maggiore interesse alla regione urbana milanese e, dall'altro, tutti gli attori istituzionali - in primis Regione Lombardia e Governo nazionale - da cui dipendono gli interventi pubblici più strategici, in particolare in ambito infrastrutturale, per il sostegno allo sviluppo locale.

## 2.2. LE LEVE DELLA CRESCITA E I CANTIERI PROGETTUALI

### 2.2.1. Attrattività del territorio

I progetti sulle infrastrutture strategiche che stanno per essere finanziati nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza svolgeranno un ruolo determinante per lo sviluppo sostenibile del territorio e per la crescita della competitività delle imprese dell'intero Paese; per Pavia, in particolare, possono essere una grande occasione sia per colmare finalmente il **deficit infrastrutturale** che rende ancora difficoltosi i **collegamenti con la Città metropolitana milanese e con le grandi direttrici di sviluppo** del Nord del Paese, sia per incrementare le dotazioni per la connettività digitale del territorio.

Per quanto riguarda le infrastrutture per la mobilità e il trasporto, Assolombarda ha realizzato un attento **monitoraggio dello stato d'avanzamento dei progetti** in corso e delle iniziative approntate per affrontare le criticità esistenti e ha promosso il loro inserimento in OTI, l'Osservatorio Territoriale delle Infrastrutture, il cui ambito d'azione riguarda tutto il Nord Italia e i cui risultati sono stati presentati nel 2021.

In questo contesto, è stata ribadita l'importanza per l'attrattività del territorio di alcune **opere strategiche per l'intero Nord Italia che riguardano Pavia**: ci riferiamo alla Strada Magenta-Abbiategrasso-Vigevano-Tangenziale Ovest di Milano, al potenziamento degli assi ferroviari Milano-Mortara e Milano-Pavia-Tortona e alla costruzione del nuovo Ponte della Becca.

Le **altre opere essenziali inserite nel Piano Strategico sono**: il completamento delle tangenziali di Pavia e di Voghera, la realizzazione della tangenziale di Belgioioso, il nuovo casello di Pieve Albignola sulla A7 Milano Genova, la riqualificazione della SP 40 Binaschina, la nuova autostrada regionale Broni-Pavia-Mortara con il potenziamento del Polo Logistico Integrato di Mortara e la riqualificazione della SS. 35 dei Giovi tra Bressana Bottarone e San Martino Siccomario, comprensiva della realizzazione di un nuovo ponte sul fiume Po e della tangenziale di Cava Manara.

Vanno evidenziati alcuni **progressi avvenuti nel 2021** per alcune di queste opere:

- la strada **Vigevano-Malpensa** è stata inserita nell'elenco delle opere commissariate dal Governo;
- lo studio di fattibilità per il nuovo **Ponte della Becca** è stato affidato dalla Provincia con gara d'appalto e, terminato il progetto, la Provincia lo affiderà ad ANAS che definirà la convenzione per la realizzazione dell'opera;
- il **quadruplicamento della tratta ferroviaria Rogoredo Pavia** sulla linea Milano-Genova, grazie al quale i tempi di percorrenza saranno quasi dimezzati e la capacità sarà

aumentata da 10 a 24 treni/ora, è stato inserito nel PNRR;

- Regione Lombardia ha stanziato i 20 milioni di euro necessari per la realizzazione della **tangenziale di Belgioioso**.

Si tratta tuttavia di piccoli passi, che ancora non consentono di esprimere una valutazione positiva circa l'evoluzione del quadro; siamo consapevoli che **ancora molti sforzi devono essere compiuti** affinché queste opere vengano effettivamente realizzate e, pertanto, continueremo nella nostra azione di monitoraggio, sensibilizzazione e confronto con tutti i decisori affinché l'attenzione sulle priorità infrastrutturali del territorio rimanga alta.

Per quanto riguarda le **infrastrutture digitali**, va anzitutto osservato che la situazione d'emergenza sanitaria ha accentuato la necessità di utilizzare strumenti digitali per garantire, ove possibile, la continuità delle attività svolte prima della pandemia. L'utilizzo delle piattaforme digitali si è rafforzato notevolmente nella transizione verso la "nuova normalità", rendendo spesso evidente **l'assenza di un'idonea copertura di rete**: la provincia di Pavia sconta, infatti, un territorio esteso, con imprese "localizzate a macchia di leopardo" e in molti casi non raggiunte da banda larga.

Al fine di mappare la copertura di rete, nel corso del 2021 Assolombarda ha svolto un'indagine presso le imprese del territorio. I dati raccolti hanno permesso di individuare le **aree che presentano maggiore criticità**, in cui, cioè, si riscontra una dotazione insufficiente di infrastrutture digitali, pur a fronte di una concentrazione importante di imprese. Su tali aree è allo studio e si prevede di poter attuare nel corso del 2022 un'**iniziativa con coinvolgimento dei Comuni** per lo sviluppo di progettualità legate alla copertura digitale, anche in relazione al PNRR.

Al fine di mappare altresì il territorio di Pavia dal punto di vista dell'offerta di immobili e offrire un contributo in ottica di marketing territoriale, Assolombarda ha realizzato l'estensione all'intero territorio pavese della copertura informativa disponibile nel **Portale "Investire sul territorio"**. Il portale, realizzato in collaborazione con Nomisma e le Camere di Commercio locali è uno strumento che permette a imprese e stakeholder di orientare le proprie scelte strategiche e operative a partire dai dati territoriali relativi al tessuto produttivo e al mercato degli immobili d'impresa.

Assolombarda realizza inoltre da alcuni anni un monitoraggio delle principali trasformazioni urbane sul proprio territorio, nel quale sono state inserite le **aree ex Necchi ed ex Neca** di Pavia, per le quali si registrano importanti passi avanti. La rigenerazione di queste aree è un'occasione unica per arricchire il tessuto urbano di funzioni e servizi moderni e innovativi, a supporto dello sviluppo economico delle imprese. Assolombarda sta coinvolgendo nell'attuazione del Piano Strategico i soggetti che stanno investendo nello sviluppo delle aree, favorendo il dialogo tra promotori, imprese e istituzioni locali. La rigenerazione delle principali aree dismesse pavese, se attuata attraverso un costante dialogo tra gli stakehol-

der, rappresenta una leva di sviluppo territoriale, che oltre a sanare una ferita urbana, potrà fornire spazi per l'insediamento di nuove attività economiche.

Infine, con riferimento ai temi delle politiche industriali e degli incentivi alle imprese, Assolombarda ha realizzato e presentato a Regione Lombardia un proprio contributo di analisi e proposta sulla revisione della **Carta degli Aiuti di Stato a Finalità Regionale**, individuando aree del territorio pavese eleggibili per l'inserimento nella Carta e, soprattutto, avanzando indicazioni operative su come **ottimizzare l'utilizzo degli aiuti per lo sviluppo industriale del territorio**. La Carta è attualmente oggetto di negoziato tra Regione e Governo e si prevede che possa essere approvata entro la fine del 2021.

#### **FOCUS CASTELLO DI VIGEVANO E PROGETTO SHOES&TECH**

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

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

Il progetto, inoltre, è strettamente connesso alla **valorizzazione del Castello di Vigevano**. È in corso un progetto di modernizzazione, multimedializzazione e promozione internazionale del Museo della Calzatura, ospitato nel Castello.

È in corso anche un progetto condiviso con Assocalzaturifici, Assomac e il comitato intercategoriale, relativamente alla costituzione di un laboratorio e di azioni formative, in particolare per quelle figure professionali che stanno emergendo (in materia di economia circolare, impatto ambientale) e la cui richiesta sarà crescente in futuro nell'ambito dell'intera filiera della moda.

#### **2.2.2. Capitale umano e innovazione**

L'Education è un tema strategico per tutto il territorio pavese e per il nostro bacino associativo che necessita di un **capitale umano all'altezza delle continue sfide** che il cambiamento tecnologico ci sottopone. Assolombarda ha rilevato nelle aziende associate l'esistenza di una domanda crescente di professionalità nell'ambito della tecnologia industriale legata ai processi produttivi manifatturieri.



Questo fabbisogno non trova al momento adeguata risposta nel mercato del lavoro locale (**mismatch delle competenze**). In particolare, si registra una carenza di diplomati e laureati in ambito STEM dovuta anche a una bassa predisposizione verso gli studi tecnici e scientifici; inoltre, i giovani quand'anche in possesso dei titoli potenzialmente interessanti (diploma e laurea) non sempre sono dotati delle competenze effettivamente richieste dai datori di lavoro.

Tale situazione può sembrare sorprendente, se si pensa che Pavia si caratterizza per una buona dotazione complessiva delle infrastrutture dedicate all'istruzione, tra le quali emerge in particolare l'Università, e per la presenza di alcune imprese fortemente orientate all'innovazione e al cambiamento, che hanno assunto lavoratori a elevate qualifiche e competenze e che stanno investendo massicciamente in iniziative per le risorse umane. Ma la situazione si spiega alla luce della diffusione ancora limitata e della scarsa efficacia degli **strumenti di interazione e raccordo tra mondo del lavoro e sistema formativo**.

Per correggere queste disfunzioni, il Piano Strategico di Assolombarda ha individuato come obiettivo prioritario **l'incremento dei giovani che accedono a percorsi di istruzione tecnica e professionalizzante**, tanto nel canale secondario (istituti tecnici e professionali, IeFP), quanto in quello terziario (ITS e IFTS).

A tale fine, nel corso del 2021 è stata anzitutto sviluppata una intensa attività di **orientamento**, realizzando incontri e laboratori, rivolti sia a docenti sia a studenti e relativi in particolare ai percorsi formativi legati ai settori merceologici della meccatronica, dell'energia e della chimica, che saranno consolidati nel corso del 2022 con l'ampliamento al comparto della logistica. In collaborazione con l'Università e la rete dei Collegi cittadini sono stati organizzati tra aprile e maggio tre webinar di orientamento al mondo del lavoro per i laureandi sui temi dell'Industria 4.0, dell'economia circolare e dell'ingresso dei giovani al lavoro.

Ma il risultato più significativo raggiunto da Assolombarda nell'ambito del Piano Strategico è stata l'attivazione, insieme a Fondazione ITS Lombardia Meccatronica, Fondazione Clerici, ITIS Cardano, IPSIA Cremona, di un percorso **ITS per "Tecnico superiore per l'automazione e i sistemi meccatronici industriali"** che opera per realizzare, integrare, controllare, programmare macchine e sistemi automatici destinati ai più diversi processi e settori in ambito industriale.

Il corso prevede una forte **interazione con il mondo del lavoro**, attraverso il coinvolgimento di professionisti d'azienda in qualità di docenti (che coprono il 60% delle ore di lezione), attività laboratoriali e 800 ore di tirocinio in azienda sul totale delle 2000 ore programmate nei 2 anni di corso. A oggi hanno manifestato la disponibilità a collaborare con l'ITS oltre 25 aziende associate.

Nel complesso il territorio si sta avviando a mettere in campo un'offerta che è sicuramente di grande interesse per il mondo produttivo. In questo quadro va infatti segnalata anche la

potenziale attivazione di altri cinque ITS su meccatronica, gestione risorse umane, edilizia green e digital business promossi da altri stakeholder locali.

In tema di **innovazione**, l'iniziativa di Assolombarda si è concentrata sulla costruzione dell'ecosistema locale dell'innovazione e sulla realizzazione del Parco Gerolamo Cardano.

In particolare, nell'ambito dell'Accordo di collaborazione per la ricerca, l'innovazione e il capitale umano sottoscritto da Assolombarda, dalle otto Università di Milano e dall'Università di Pavia, e partendo dai risultati dall'indagine "Per la ricerca e l'innovazione. La collaborazione fra imprese e Università alla prova dei fatti", Assolombarda ha attivato **un tavolo dell'innovazione locale** che valorizzi la collaborazione tra imprese e Università per azioni finalizzate al trasferimento tecnologico. Il tavolo ha visto il coinvolgimento di un primo nucleo ristretto di imprese pavesi e stakeholder del territorio e si prevede che possa avere continuità nel corso del 2022 con iniziative periodiche che stimolino la conoscenza e la sinergia tra i diversi soggetti coinvolti, anche al fine di intercettare le risorse del PNRR.

Assolombarda sta, inoltre, supportando l'iniziativa dell'Università di Pavia per l'istituzione del **Parco Gerolamo Cardano** per l'Innovazione Sostenibile. Gli obiettivi sono valorizzare le risorse di ricerca e innovazione dell'Università di Pavia per creare Innovazione Sostenibile e favorire le potenzialità che possono derivare dalla collaborazione tra Università e Aziende. In particolare, l'Università di Pavia sta progettando **una nuova infrastruttura per imprese produttive, fortemente innovative**, che possano interagire con i soggetti della ricerca, a partire dai 18 Dipartimenti dell'Università. Il Parco Gerolamo Cardano si inserisce nella traiettoria di continuo ampliamento degli scopi dell'Ateneo e della sua offerta formativa. Il Parco Gerolamo Cardano si concentrerà sull'Innovazione Sostenibile nelle aree dell'Ambiente e della Salute e si svilupperà attraendo capitali pubblici e privati attraverso un modello di crescita incrementale e progressiva.

Dopo una prima azione di sensibilizzazione verso alcune imprese e stakeholder che hanno manifestato interesse per tema, è stato siglato **un accordo di collaborazione da parte di Università di Pavia con Arexpo** che già ha in essere un accordo di collaborazione con Mind. Assolombarda è presente nella cabina di regia del Parco Cardano.

### 2.2.3. Sostenibilità

Nella prospettiva della **transizione ecologica**, conservazione dell'ecosistema e sviluppo economico vanno di pari passo: l'ambiente diviene alleato delle imprese e la green economy genera nuove opportunità occupazionali in ambiti quali l'agricoltura, la produzione di energie rinnovabili, la riduzione e il riutilizzo degli scarti di produzione. È una prospettiva ineluttabile che Assolombarda si propone di accompagnare, anche nel territorio di Pavia, con la dovuta attenzione a contemperare la spinta verso il cambiamento con la necessaria gradualità.

Il territorio pavese è caratterizzato da un significativo numero di imprese che hanno già adottato modelli circolari nella produzione e, in particolare, nel recupero e riciclo materiali entrando in questo modo a buon diritto nella cosiddetta “green economy”. Queste imprese costituiscono un virtuoso punto di collegamento con altre imprese nell’ottica di implementare progetti e attività di promozione dei processi e dei prodotti ecosostenibili. L’obiettivo è la formazione di **“filiere green” sempre più ampie sul territorio**.

In quest’ottica, Assolombarda ha promosso per le imprese pavesi dei tavoli di confronto locale sulla sostenibilità, l’economia circolare e la transizione energetica, ove sono emerse possibili **sinergie di filiera a livello locale, in particolare per l’agrindustria e packaging e l’energia**. Per stimolare nuove alleanze tra le imprese che offrono prodotti, tecnologie e servizi per la sostenibilità ambientale ed energetica abbiamo inoltre promosso sul territorio pavese il **Green economy network**, una rete di Assolombarda che favorisce lo scambio di buone pratiche e le sinergie tra imprese anche a livello sovralocale e rappresenta altresì un interlocutore verso le istituzioni nazionali e internazionali in tema di politiche per la sostenibilità.

Ulteriore ambito di intervento è stato il **sostegno dei progetti di simbiosi industriale**, attraverso la facilitazione del dialogo fra imprese del territorio che possono interagire al fine di massimizzare il riutilizzo di risorse normalmente considerate scarti. L’adozione di tali modelli può portare a benefici economici grazie alla riduzione dei costi di produzione e nel contempo a benefici ambientali, riducendo la quantità di rifiuti smaltiti e degli input produttivi (es. materie prime) usati dal sistema economico.

È emerso inoltre come requisito fondamentale per l’affermazione della **circular economy** il coinvolgimento di tutte le parti interessate nei processi di pianificazione e sviluppo di nuovi impianti e opere di ammodernamento dei quelli esistenti, con un approccio alla costruzione del **consenso improntato all’ascolto e al dialogo**. La capacità di coinvolgere le comunità locali, i cittadini e le imprese in ogni fase dell’elaborazione e dell’implementazione degli interventi è una chiave vincente anche per definire soluzioni condivise e fattibili e potere poi intercettare le risorse che saranno messe a disposizione dal PNRR.

Ne consegue che in prospettiva sarà sempre più importante un’attenzione su come **comunicare la sostenibilità** da parte delle imprese. La comunicazione è un valido strumento per farsi conoscere e porsi in una posizione forte sul mercato. Le aziende devono imparare a pensare alla sostenibilità come un’opportunità e alla comunicazione come a uno strumento indispensabile per rapportarsi con i propri stakeholder e cercare nuovi clienti, ma soprattutto per avere un **rapporto positivo e virtuoso con il territorio**.

Infine, Assolombarda ha anche promosso delle **azioni dirette a supporto delle imprese associate**, attraverso check up ambientali e la messa a disposizione di un Tool idrico.

Con il **check up ambientale** Assolombarda “entra” nelle aziende del territorio con una giornata gratuita dedicata alla verifica della regolarità degli adempimenti necessari per una corretta gestione delle tematiche ambientali. Lo scopo è duplice: da una parte aumentare la consapevolezza degli impatti ambientali e i rischi connessi, dall'altra governare al meglio le criticità cogliendo le opportunità di miglioramento. Ad oggi, sono stati promossi 34 check up presso le imprese.

Il **Tool idrico**, dedicato alla tariffa degli scarichi in fognatura è invece uno strumento informatico di simulazione, che permette all'azienda di avere un feedback sui benefici economici che può ottenere intervenendo sulla gestione delle acque in un'ottica di sostenibilità e miglioramento. Al momento 10 aziende del territorio hanno attivato questo servizio con circa una cinquantina di simulazioni effettuate.

Per quanto riguarda la **transizione energetica**, sono stati discussi e divulgati i principi e le attività relative al processo di decarbonizzazione avviato e definito da diverse misure Europee, dal Green Deal al Fit for 55. In questo contesto si inseriscono le attività di confronto realizzate con le imprese del territorio anche attraverso l'utilizzo di servizi ad hoc.

In primo luogo, il servizio relativo alla valutazione della realizzazione di un impianto fotovoltaico in azienda in una logica di autoconsumo: il **Fotovoltaico Facile**. Questo servizio, attraverso l'analisi di alcuni dati forniti dall'azienda, restituisce all'azienda un documento completo di una prima analisi tecnico economica per la realizzazione dell'investimento.

In secondo luogo, è stato sviluppato e promosso uno strumento utile a rendere le imprese più consapevoli dei propri consumi energetici. Attraverso il **First Energy Check**, infatti, è stato possibile confrontarsi con le imprese del territorio sul tema dell'efficientamento energetico aiutando le imprese alla compilazione dell'apposito tool. Al termine della compilazione l'azienda riceve una fotografia dei propri consumi con evidenza delle aree di miglioramento con l'indicazione della propria posizione rispetto a quella delle altre imprese dello stesso settore che hanno popolato il tool.

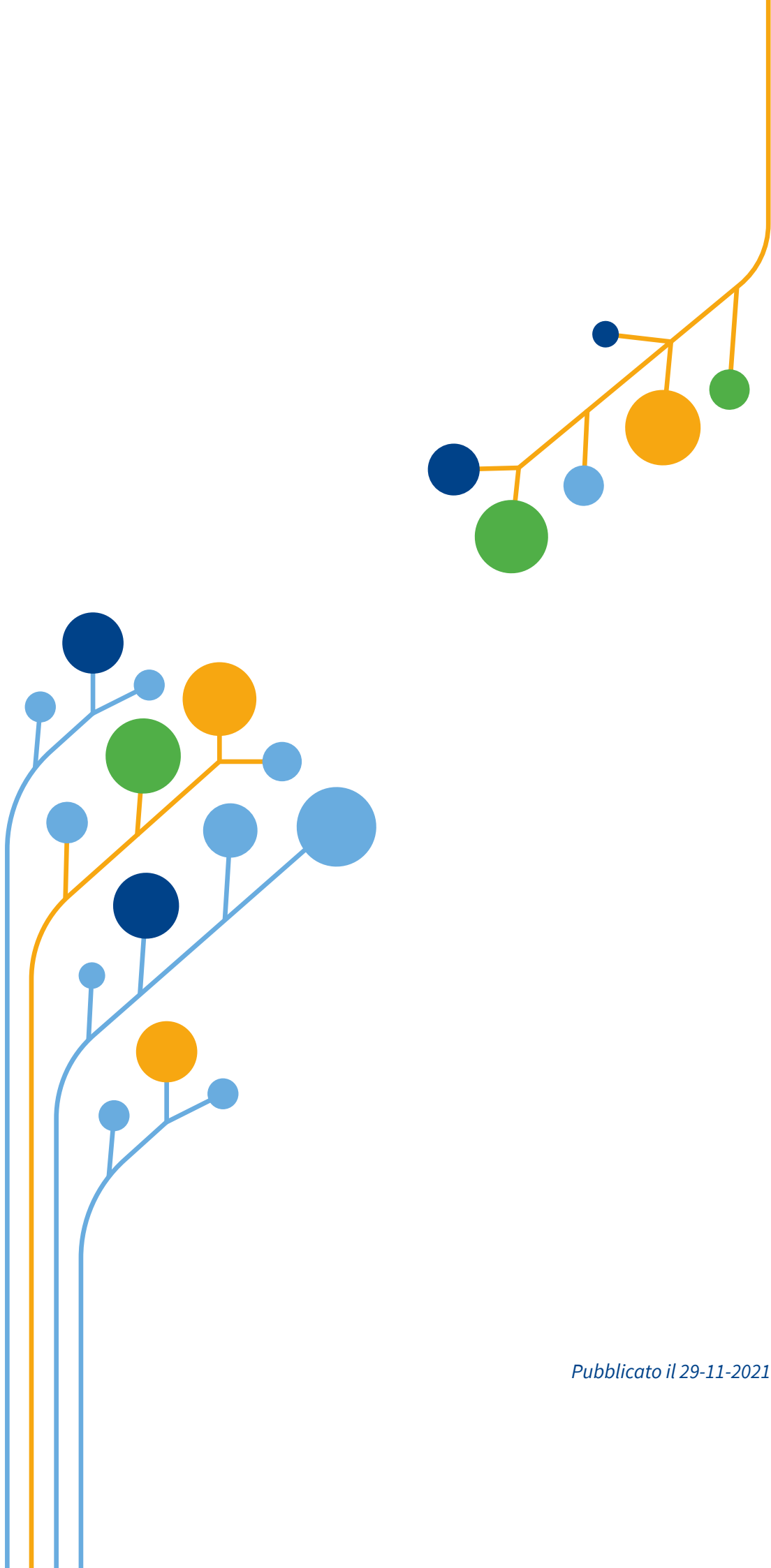
### FOCUS PACKAGING PAVIA

Ogni anno si sprecono circa 1,3 miliardi di tonnellate di cibo, ossia un terzo dell'intera produzione mondiale. In questo quadro, un ruolo particolarmente interessante è giocato dagli imballaggi: essi vedono evolvere il loro ruolo **da 'rifiuto da smaltire' a strumento innovativo per gestire i livelli di deperibilità e di spreco dei cibi.**

Una delle filiere maggiormente interessate a Pavia è la filiera 'packaging' nella sua interezza, da monte a valle, ossia: ricerca e sviluppo, produttori di macchine e tecnologie, produttori di imballaggi, grandi utilizzatori / industria della trasformazione alimentare.

Assolombarda, all'interno del **gruppo Gomma Plastica**, ha costituito nel 2021 **una sezione dedicata al packaging** che è particolarmente interessante per Pavia e può costituire uno strumento utile per favorire lo scambio di contatti e conoscenze e incentivare le sinergie in un'ottica di business.

In particolare, un tema di fondamentale rilievo per la sezione è il tema dell'economia circolare e degli investimenti finalizzati ad utilizzare maggiormente **plastiche riciclabili** che abbiano un impatto ambientale molto inferiore rispetto alla plastica tradizionale. Il settore alimentare e del packaging è infatti tra i settori più coinvolti nel ridurre la quantità di rifiuti da plastica tradizionale monouso.



*Publicato il 29-11-2021*





ASSOLOMBARDA

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