



ASSOLOMBARDA

ASSISE 2024

YOUR
NEXT



PAVIA

AGGIORNAMENTO DEL PIANO STRATEGICO
PER IL RILANCIO DEL TERRITORIO

MAGGIO 2024

Indice

Introduzione

Alessandro Spada, *Presidente Assolombarda*

Presentazione

7

1.	Il quadro economico recente e le prospettive al 2024	11
	1.1. PIL, settori ed export	12
	1.2. Il mercato del lavoro	16
2.	Focus: la filiera della calzatura	20
	2.1 La fotografia della filiera	21
	2.2. L'evoluzione e la performance	25
3.	Leve di sviluppo	28
	3.1. Infrastrutture	29
	3.2. Capitale umano	31
	3.3. Innovazione	33
	3.4. Sostenibilità	35
	3.5. Cultura d'impresa	36
4.	Focus territoriali	38
	4.1. Il distretto di Vigevano	39
	4.2. Oltrepò	41
	4.3. I comuni della Carta europea degli aiuti regionali	43

Introduzione

Alessandro Spada
Presidente Assolombarda



Siamo sempre stati convinti che Pavia avesse le capacità e le risorse per darsi un nuovo slancio, rafforzando le proprie competitività e attrattività.

Con questo spirito abbiamo definito, nel 2020, azioni e progettualità che costituiscono l'ossatura del Piano Strategico che abbiamo fatto per ridisegnare il ruolo e la centralità di questo territorio. Il nostro contributo programmatico per il rilancio ha rappresentato un invito a tutti gli attori dell'ecosistema pavese per condividere obiettivi e impegni volti a definire un'agenda di priorità che, oggi, lo sta proiettando finalmente in avanti. In quest'ultimo anno abbiamo raggiunto obiettivi importanti.

Primo fra tutti la scelta di Pavia quale sede della fondazione nazionale Chips.it per il design dei microprocessori. Un risultato possibile anche grazie alla sinergia tra imprese e l'Università di Pavia, in grado di generare un patrimonio inestimabile di saperi, tecnologia e innovazioni di prodotto. In questo modo si è formata una competenza che ha dato ulteriore impulso al distretto della microelettronica pavese, un unicum capace di rendere il territorio competitivo dando un forte contributo a un comparto che rende anche la Lombardia prima regione in Italia con 667 unità locali, oltre 13mila addetti, 940 milioni di export.

Nel solco dell'innovazione tecnologica, registriamo un altro importante segnale: Arexpo ha deciso di investire su Pavia e sul Parco Tecnologico Cardano. Si tratta di un punto di svolta per la città. Per l'Università e la ricerca, certo, ma anche per le imprese e il tessuto economico e sociale di tutto il territorio.

Tra gli obiettivi cardine inseriti nel Piano Strategico, quello della valorizzazione del distretto della calzatura di Vigevano, che attiva più di 1 miliardo di euro di fatturato annuale ed è coinvolto in un processo di grande trasformazione che abbiamo, con le istituzioni, la necessità di guidare. Così come puntiamo a promuovere il settore vinicolo, che ha grandi numeri e potenzialità non del tutto espresse e nulla da invidiare ad altri territori che sul vino hanno costruito una forte identità.

Ora è necessario consolidare gli obiettivi già raggiunti e realizzare gli investimenti infrastrutturali che sono essenziali a un ulteriore sviluppo del pavese: dalla Vigevano – Malpensa al raddoppio della linea ferroviaria tra Milano e Mortara, fino al nuovo Ponte della Becca. Quest'area ha bisogno di accelerare e le infrastrutture rappresentano il terreno chiave per avvicinarsi ai mercati globali e a Milano, baricentro strategico al crocevia dell'Europa.

Le imprese pavesi e di tutti i territori di Assolombarda sono la punta di diamante della nostra economia che porta il nostro Paese in una posizione di leadership lungo le catene europee e internazionali del valore: mettiamole nelle condizioni di sprigionare tutta la loro enorme forza.

Alessandro Spada

Presidente Assolombarda



Presentazione



Presentazione

Il Piano strategico di Assolombarda per Pavia compie quattro anni: è quindi tempo per un primo bilancio. Abbiamo realizzato e presentato la prima edizione del Piano nel 2020, in un momento in cui, non solo per l'emergenza pandemica, ma per una crisi di ben più lungo periodo, il territorio si trovava in una situazione di grande difficoltà. Al di là dei dati economici e sociali – non certo confortanti – era soprattutto il clima diffuso di pessimismo sul futuro che ci preoccupava.

Il primo obiettivo del Piano strategico era dunque dare una scossa alla comunità locale, indicare una prospettiva di rilancio che consentisse di orientare l'iniziativa degli attori economici e istituzionali verso obiettivi condivisi, facendo leva su alcuni punti di forza innegabili: una importante tradizione industriale, un paesaggio di grande pregio storico e ambientale, la presenza di un'Università prestigiosa, la vicinanza a Milano e la possibilità di agganciarne la dinamica positiva di crescita, solo per ricordarne alcuni.

Abbiamo indicato la prospettiva di “Pavia smart land”: una visione in grado di attualizzare le vocazioni produttive del territorio nella chiave dell'innovazione e della sostenibilità e di tenere insieme qualità ambientale e insediativa e attrattività nei confronti di investimenti e talenti. Abbiamo individuato, sui fronti strategici dell'accessibilità, dell'innovazione, del capitale umano, della sostenibilità quelli che, a nostro avviso, dovevano essere gli obiettivi prioritari da perseguire e i progetti necessari per mettere a terra questa visione.

Oggi, a quattro anni dall'avvio del percorso, alcune delle indicazioni contenute dal nostro Piano sono diventate realtà e alcuni trend di cambiamento positivo si sono incontrovertibilmente affermati: pensiamo alla scelta di Pavia come sede della Fondazione Chips-IT, all'avvio della realizzazione del Parco Cardano con Arexpo, ai percorsi di ITS attivati, ai processi di rigenerazione dell'area ex Neca ed ex Necchi, ai bandi per i lavori della Vigevano-Malpensa, agli investimenti che stanno dando corpo al rilancio del termalismo in Oltrepò.

Crediamo che il 2023 sia stato un anno di svolta per il territorio pavese: grazie anche al riconoscimento di Pavia Capitale della cultura d'impresa e allo straordinario programma di eventi e iniziative che ne è conseguito - un programma promosso da Assolombarda, ma realizzato con il coinvolgimento attivo di tanti altri attori del territorio -, possiamo affermare di essere usciti da una fase di “rassegnazione al declino” e di aver imboccato una strada promettente di rilancio.

Ciò non significa che non resti ancora molto lavoro da fare: i segnali di ripartenza e di fiducia vanno valorizzati e consolidati, i progetti e gli investimenti in via di implementazione vanno accompagnati con misure che ne amplifichino gli impatti e i legami con il territorio, il dialogo tra gli attori protagonisti dello sviluppo locale deve essere intensificato e maggiormente strutturato, le aree in cui permangono problemi di competitività non vanno lasciate indietro.

Vi sono alcune situazioni critiche, in particolare, che richiedono un maggiore impegno e un cambio di passo, soprattutto alle istituzioni; la prima è il persistente deficit infrastrutturale di cui soffre il territorio: dal Ponte della Becca ai collegamenti ferroviari da Mortara a Milano e ai collegamenti da Vigevano a Pavia, sono ancora troppi i nodi da sciogliere su questo fronte; la seconda è la difficoltà in cui ancora continua a trovarsi il distretto della scarpa della Lomellina, per cui occorre definire misure efficaci di sostegno e rilancio.

Da questo punto di vista, il ruolo delle istituzioni sarà decisivo. Pensiamo soprattutto a Regione Lombardia e alla sua iniziativa per la definizione dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) della Provincia di Pavia, uno strumento di programmazione negoziata che, a partire da una visione strategica e condivisa dello sviluppo del territorio, si propone di delineare progettualità e interventi concreti in partenariato con gli attori pubblici e privati locali.

Assolombarda guarda con grande interesse a questa opportunità: il nostro Piano strategico e il documento di avvio dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale sono infatti pienamente in sintonia circa la visione del futuro del territorio, un futuro da incardinare nella dinamica di sviluppo della grande "regione urbana milanese", ma facendo emergere, in chiave di complementarità, i valori distintivi del Pavese come "smart land" innovativa e sostenibile.

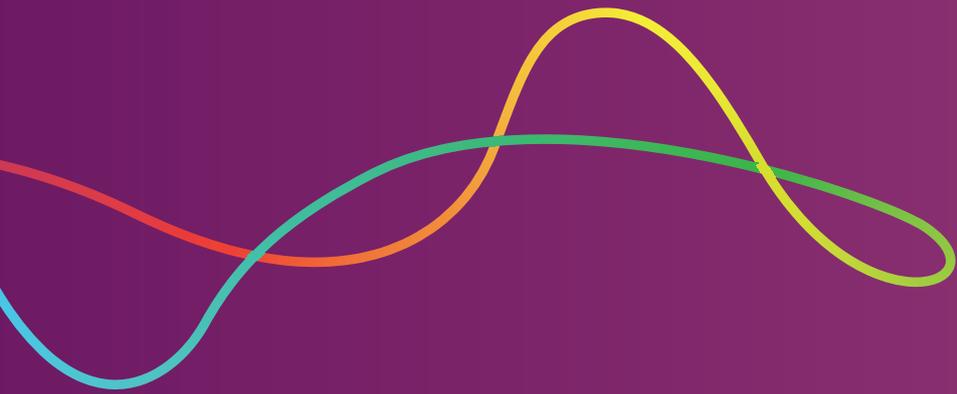
Occorre quindi avviare una nuova fase di lavoro e, all'interno di un partenariato che ci auguriamo sempre più ampio e coeso, condividere gli obiettivi e gli interventi in modo da focalizzare l'impegno, le energie progettuali e le risorse a disposizione.

Con l'aggiornamento del Piano che presentiamo nelle pagine seguenti ci proponiamo di dare il nostro contributo in questa direzione.

Il piano comprende l'analisi del quadro economico recente, un focus sulla filiera della calzatura, cinque leve di sviluppo individuate in infrastrutture, capitale umano, innovazione, sostenibilità e cultura d'impresa, a cui si aggiungono tre focus territoriali: il primo relativo al distretto di Vigevano, il secondo all'Oltrepò, il terzo ai comuni rientranti nella Carta Europea degli Aiuti Regionali.

Nicola de Cardenas

Presidente Sede di Pavia Assolombarda



1

Il quadro economico recente e le prospettive al 2024

1.1 PIL, SETTORI ED EXPORT

Il 2023 è stato un anno di crescita ancora positiva per l'economia pavese, pur in decelerazione rispetto al biennio precedente di ripartenza post Covid, accusando al pari della Lombardia e dell'Italia il rallentamento della domanda globale e il contesto fragile e incerto condizionato da guerre, inflazione ancora elevata, nuove frizioni negli scambi globali.

Lo scorso anno il PIL pavese è aumentato del +1,5% e il bilancio a fine 2023 è di un valore superiore a quello 2019 del +4,2%, una performance inferiore alla media regionale (+5,6%) ma superiore all'Italia (+3,5%).

In prospettiva, le attese per il 2024 sono di una ulteriore crescita pari al +1,0%: una espansione allineata alla Lombardia e ancora al di sopra delle stime più recenti per l'Italia (+0,7% nello scenario di Prometeia). Con queste dinamiche, in chiusura del 2024 Pavia si posizionerebbe su un livello di valore aggiunto maggiore del +5,3% rispetto al pre Covid (per confronto: la Lombardia è a +6,7%, l'Italia a +4,2%).

Figura 1 - PIL (var % annuale)

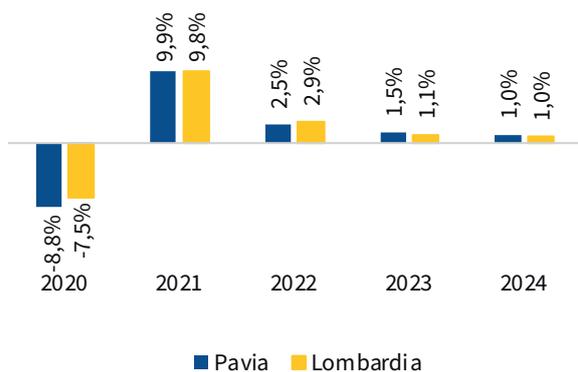
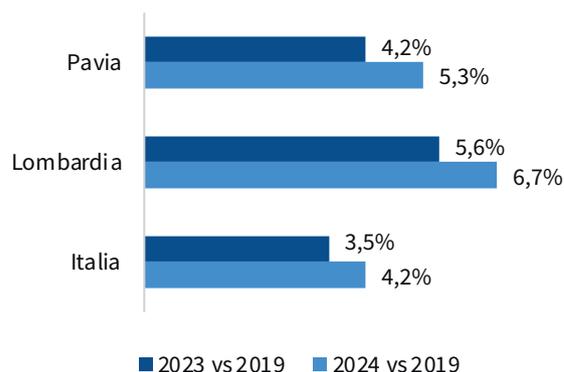


Figura 2 - Variazione % del PIL rispetto al pre Covid



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Prometeia (scenario economie locali aggiornato ad aprile 2024)

Disaggregando il dato totale di valore aggiunto pavese per comparti, le traiettorie negli anni successivi alle ingenti perdite accumulate nel 2020 appaiono molto differenziate. A fine 2024 rispetto al 2019 il valore aggiunto delle costruzioni è atteso al +25,8%, quello dei servizi e del commercio a +6,9%. L'industria, invece, non ha ancora recuperato il livello di valore aggiunto antecedente la pandemia e a fine di quest'anno il divario dovrebbe essere del -4,3%, così come per l'agricoltura persiste un gap del -12,3%.

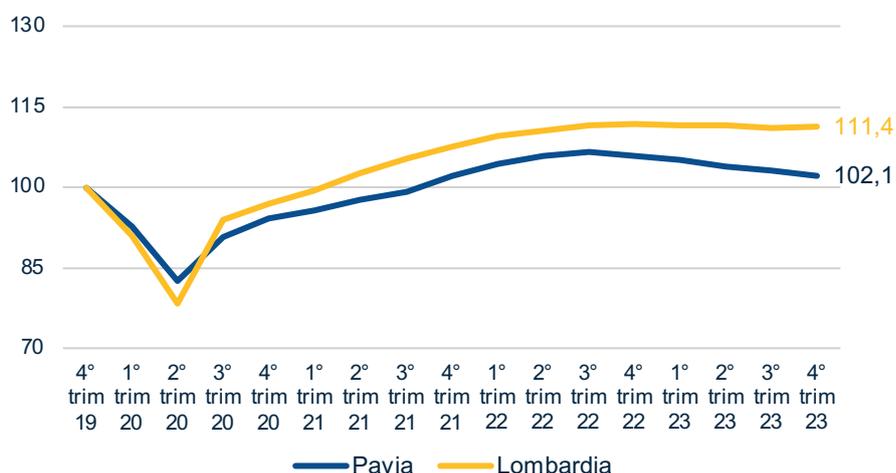
Approfondendo l'andamento del manifatturiero pavese in questi ultimi anni, in prima battuta si osserva una distanza persistente nei livelli produttivi tra la provincia e la regione. Soprattutto, però, è interessante focalizzarsi sulla fase di ripresa post Covid per indagare velocità e intensità di ripartenza.

Le imprese pavesi già alla fine del 2021 riportano i livelli di produzione in linea con il pre Covid, riassorbendo così in un anno e mezzo lo shock senza precedenti sperimentato nel 2020 e che ha colpito il sistema economico del territorio con massima magnitudo nel secondo trimestre di quell'anno.

L'intensità della ripresa è, però, più contenuta rispetto alla robusta accelerazione registrata nel complesso della Lombardia. La divergenza maggiore tra Pavia e Lombardia si verifica a partire dall'inverno 2022 e nel corso del 2023, quando la produzione manifatturiera pavese inizia progressivamente a decelerare a fronte di una sostanziale stazionarietà in regione, anch'essa comunque colpita dal deterioramento del contesto globale. Il risultato a consuntivo dello scorso anno per Pavia è di una contrazione della produzione industriale pari al -2,3% rispetto al 2022, che si confronta con un positivo, pur modesto, +0,2% regionale.

Fissando a 100 l'ultimo trimestre del 2019, a fine 2023 la produzione manifatturiera provinciale supera comunque il pre Covid del +2,1% che tuttavia, per la dinamica sopra esposta nel confronto regionale, è ben distante dal +11,4% medio lombardo.

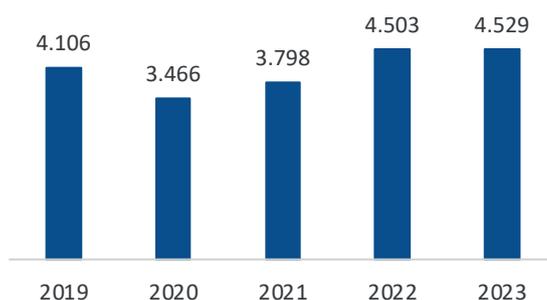
Figura 3 - Produzione manifatturiera (indice trimestrale destagionalizzato, 2019=100)



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

Sui mercati internazionali, il 2023, invece, è anno record. Le imprese pavese totalizzano 4,5 miliardi di euro di fatturato estero nei dodici mesi, con un incremento del +0,6% rispetto al 2022, in tempi di deciso rallentamento del commercio internazionale (il calo annuo è nell'intorno del -9%). La Lombardia fa solo leggermente meglio (+0,8% la variazione annua dell'export 2023), mentre l'Italia, sebbene su un massimo storico, rimane ferma.

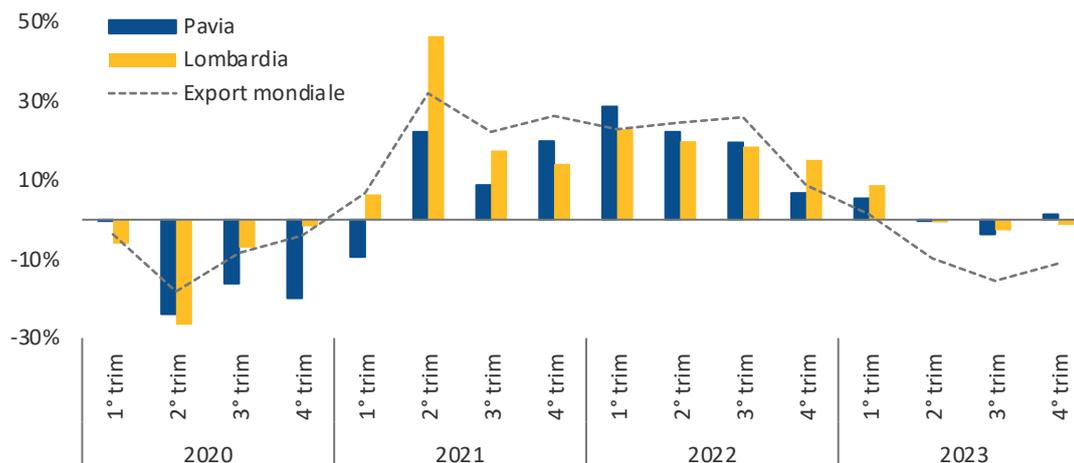
Figura 4 - Export Pavia annuale (valori correnti, milioni di euro)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Osservando l'andamento dell'export per trimestre, l'impatto del contesto internazionale emerge in modo evidente e, difatti, dopo il primo trimestre 2023 molto positivo, il secondo e il terzo segnano una contrazione, e l'ultimo periodo tra autunno e inverno torna solo lievemente a rialzarsi: questo progressivo 'spegnimento' della dinamica dell'export si legge anche negli altri territori regionali.

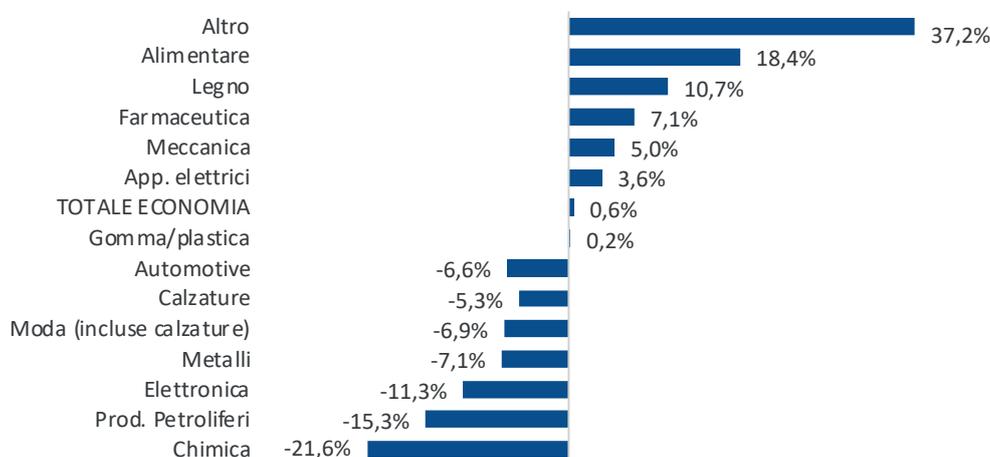
Figura 5 - Export trimestrale (valori correnti, var. % tendenziale)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat, ITC Statistics

Detto questo per inquadrare l'andamento più recente che ovviamente ha un effetto di trascinamento sull'avvio di quest'anno, la performance del 2023 rimane comunque nel complesso decisamente positiva, grazie principalmente al contributo di settori di vocazione del territorio quali alimentare (+18,4% l'export annuo), farmaceutica (+7,1%) e meccanica (+5,0%). Al contrario, per rilevanza economica, si segnala la flessione della chimica (-21,6%) che sconta però anche l'effetto confronto con un 2022 di eccezionale performance. Un discorso a parte merita il settore della moda e in particolare il

Figura 6 - Export Pavia per settori manifatturieri



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

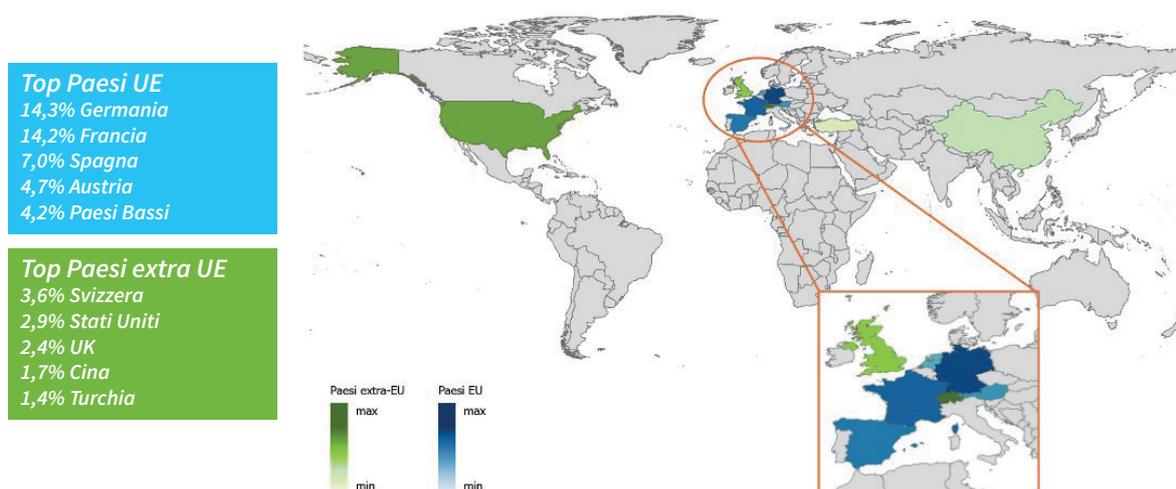
comparto della scarpa, storica specializzazione produttiva pavese. Nel 2023 le vendite estere dell'intero settore moda tornano a calare, scendendo a 122 milioni di euro (-6,9% annuo) dopo il rialzo fino a 131 milioni nel 2022. Il comparto della scarpa (fabbricazione di calzature e di parti in cuoio) segue una tendenza analoga, flettendo a 48 milioni di euro nel 2023 (-5,3% annuo), dopo i 50 milioni di euro di vendite estere realizzate nell'anno precedente.

Il divario rispetto al 2019 rimane considerevole, nell'ordine del -80% per il sistema moda e del -62% restringendo alla calzatura. Va tenuto conto che l'anno pre Covid rappresenta nella serie storica un massimo straordinario, anche per effetto dell'espansione di alcuni poli logistici sul territorio. Tuttavia, anche ampliando l'orizzonte di osservazione ad anni precedenti, i livelli più recenti si discostano in modo sensibile: tra il 2015 e il 2018 l'export della moda si aggirava intorno a 200 milioni di euro annui e quello delle sole calzature a 100 milioni di euro. I numeri suggeriscono essere quindi in atto una evoluzione strutturale della base produttiva del settore moda e calzatura così come della logistica dell'abbigliamento.

È un primo indizio di un cambiamento in corso nella filiera della calzatura, sebbene parziale perché considera solo il fatturato estero realizzato dalle imprese e perché cattura parte delle attività della più ampia filiera della calzatura in cui è specializzato il territorio pavese. I dati di export sono disponibili nel dettaglio, infatti, esclusivamente per la produzione di calzature e delle parti in cuoio. Seguirà quindi un focus sull'intera filiera della calzatura, nel tentativo di osservare il fenomeno più compiutamente. In ultimo, si approfondiscono le geografie dell'export pavese. Rispetto alla Lombardia che sempre di più si sta spostando verso nuove destinazioni extra europee, per lo più asiatiche, le esportazioni pavesi mantengono un carattere decisamente più continentale. Nel 2023 il 72,5% dell'export provinciale è diretto verso i Paesi dell'Unione europea, ossia 3,3 miliardi di euro, mentre il restante 27,5%, ossia 1,2 miliardi di euro, verso i mercati extra Ue (per di più è una quota in diminuzione, era pari al 32% nel 2019). Le stesse quote in Lombardia sono pari al 51,3% (Ue) e al 48,7% (extra Ue).

I paesi di destinazione saldamente in cima alla classifica sono Germania e Francia, che insieme concentrano il 28,5% dell'export totale delle imprese pavesi.

Figura 7 - La mappa 2023 delle maggiori geografie dell'export pavese (% export Paesi sul totale)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

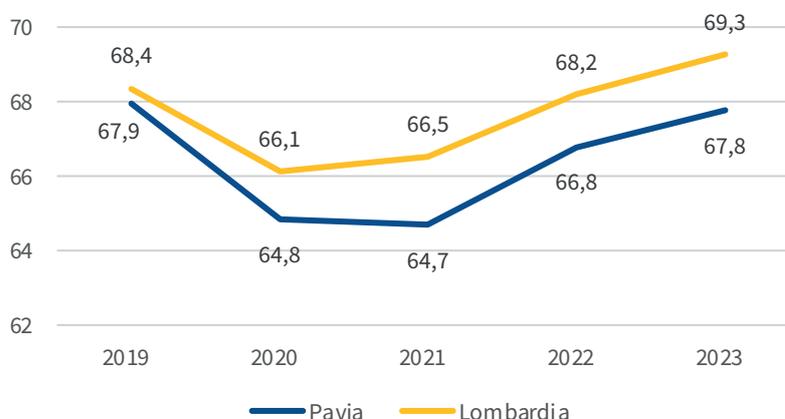
1.2 IL MERCATO DEL LAVORO

Il mercato del lavoro a Pavia mostra segnali positivi nel 2023, con finalmente un pieno recupero occupazionale rispetto a prima della pandemia e una disoccupazione in netto calo, ma anche crescenti divergenze rispetto alla media lombarda a causa di una velocità differente di progressione e un tema giovani e un disequilibrio tra domanda e offerta da affrontare.

In particolare, nel 2023 il numero di occupati nel territorio pavese sale a 236 mila e torna così in linea con i livelli del 2019, ricalcando lo stesso orizzonte temporale della Lombardia ma, anche in questo caso, con una intensità di recupero ridotta, considerato che alla fine dello scorso anno gli occupati regionali erano superiori a quelli del 2019 del +1,1% (+50 mila unità).

Conseguenza di questo ritmo differente è che, rispetto al 2019, la distanza di Pavia dalla Lombardia in termini di tasso di occupazione si amplia. Difatti, se nel 2019 il tasso di occupazione a Pavia era pari al 67,9% con uno scarto contenuto a -0,4 punti percentuali rispetto al 68,4% regionale, nel 2023 il tasso pavese è pari al 67,8% con un divario ampliato a 1,5 punti percentuali rispetto al 69,3% regionale.

Figura 8 - Tasso di occupazione



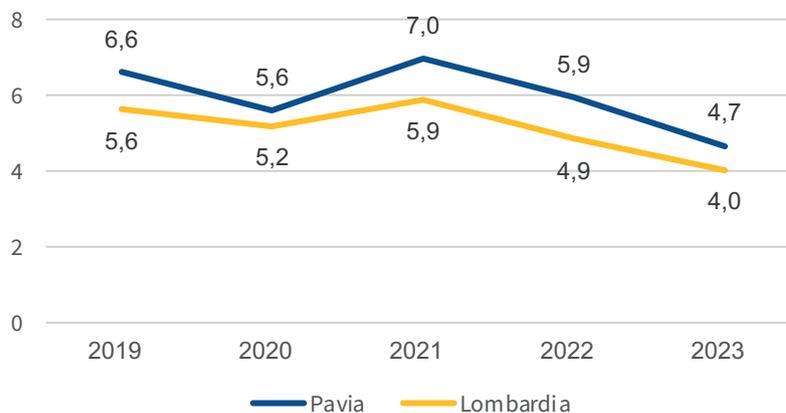
Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Dall'analisi più granulare per settori, nel 2023 rispetto al 2019 solo le costruzioni registrano un incremento occupazionale, pari a un sostenuto +38,7% (ossia +4,7 mila lavoratori), cui si affianca l'industria in sostanziale pareggio (+0,4%, +232 unità). Per contro, presentano ancora una distanza il macro comparto 'servizi di informazione e comunicazione, attività professionali scientifiche e tecniche, sanità e altri servizi' (-2,0%, -2,5 mila lavoratori), il settore 'commercio, alberghi e ristorazione' (-3,9%, -1,6 mila) e l'agricoltura (-11,7%, -860 unità).

Focalizzando sull'ultimo anno, nel 2023 rispetto al 2022 il numero di occupati cresce di +3 mila unità (+1,4%). In parallelo, la disoccupazione continua a diminuire in modo importante e scende fino al 4,7%, con un calo di 1,3 punti percentuali rispetto al 5,9%

dell'anno precedente e di -2 punti dal 2019, riducendo così la distanza rispetto alla media regionale. Il tasso pavese risulta ancora di poco superiore al dato lombardo (4,0%), ma è decisamente inferiore alla media nazionale pari al 7,7%.

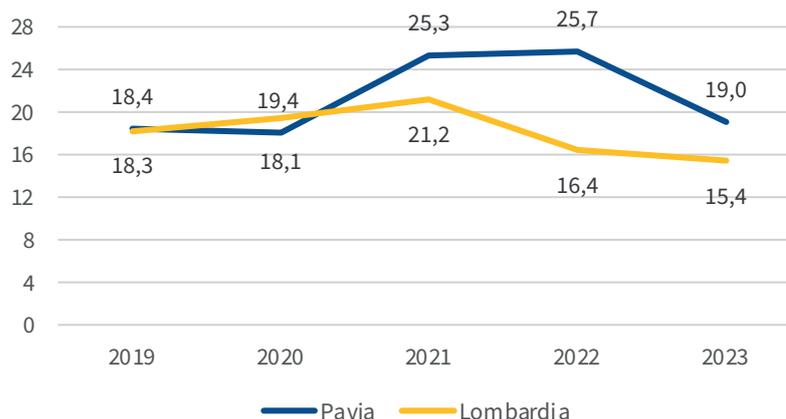
Figura 9 - Tasso di disoccupazione



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Nel mercato del lavoro del territorio un primo elemento cui porre particolare attenzione sono i giovani. Nel 2023 a Pavia il tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni) è pari al 19%, in sensibile riduzione rispetto al picco del 25,7% toccato l'anno precedente e inferiore alla media nazionale (22,7%), ma ancora superiore al dato provinciale del 2019 (18,4%) e quasi quattro punti percentuali al di sopra del 15,4% medio lombardo nel 2023.

Figura 10 - Tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni)



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Istat

Un secondo elemento da considerare è il crescente mismatch tra domanda e offerta di lavoro, che riguarda Pavia ma che preoccupa più in generale tutte le imprese del territorio lombardo, e anche nazionale. Dall'analisi dei dati Lightcast sulle offerte di lavoro, nel 2023 si contano 30 mila annunci web nella provincia di Pavia (soprattutto nel capoluogo, più di 13 mila, e a seguire 3,5 mila a Vigevano, 2,4 mila a Voghera, 1,3 mila a Stradella). La domanda di lavoro delle imprese pavesi si concentra in particolare sulle

figure non qualificate e sulle figure esecutive (impiegati d'ufficio + profili commerciali), che detengono rispettivamente il 25% e il 24% del mercato. L'altra metà degli annunci si distribuisce in modo abbastanza omogeneo tra tecnici (15%), manager & specialisti (18%) e colletti blu (operai specializzati + conduttori d'impianti, 18%) ed è su queste figure che emerge una maggiore difficoltà delle imprese nel trovare personale adeguato alle proprie esigenze.

Secondo l'indagine Excelsior sui programmi di assunzione delle imprese, mediamente il 50,7% dei candidati è risultato di difficile reperimento, una percentuale in aumento (era il 48,3% nel 2022) e significativamente superiore alla media lombarda e italiana che si attesta al 45% in entrambi i contesti. Tra i profili, le maggiori difficoltà di reperimento riguardano gli operai (61,7%, che superano l'80% per gli operai edili e quelli specializzati nella meccanica di precisione) e le figure tecniche (61,6%, con punte dell'80,6% per i tecnici della salute). Introvabili sono anche il 57,7% delle figure ricercate per posizioni manageriali e per specialisti.

Figura 11 - Profili difficili da reperire



Fonte: Centro Studi Assolombarda su dati Excelsior

2

Focus: la filiera della calzatura

2.1 LA FOTOGRAFIA DELLA FILIERA

Individuati primi indizi circa l'evoluzione del comparto della produzione di calzature nei valori delle esportazioni che rimangono considerevolmente al di sotto del massimo pre Covid e anche degli anni addietro, di seguito si amplia la visione e si approfondisce l'intera filiera.

Innanzitutto, l'approfondimento di questo capitolo è volto a mappare tutte le imprese della filiera attive nel pavese, per comprenderne numerosità e distribuzione sul territorio. Inoltre, l'obiettivo è quantificarne il valore economico, oggi e in chiave dinamica, per comprendere peso sul territorio, trasformazioni, punti di forza e criticità. A tali scopi l'analisi parte con l'individuazione degli attori e si arricchisce di informazioni generali sulle aziende, riferite al settore di appartenenza e alla localizzazione, e di indicatori di bilancio di redditività e situazione finanziaria.

2.1.1 La mappatura

La mappatura delle imprese operanti nella filiera si basa su un mix di fonti informative. In prima battuta sono stati individuati i codici Ateco di attività economica riconducibili alla filiera (v. Tabella 1) e si è stilato un elenco iniziale di imprese attive sul territorio pavese tramite la banca dati di bilanci 'Aida' di Bureau Van Dijk. In secondo luogo, l'elenco è stato controllato per singola impresa e quindi ripulito, considerato che alcune aziende possono avere un codice Ateco che non rispecchia a pieno l'attività svolta. Poi, la lista è stata integrata con le imprese produttrici di macchinari per la calzatura associate ad Assomac¹ (laddove non già ricomprese nell'elenco per codice Ateco) e con altre realtà imprenditoriali appartenenti alla filiera ma con codici Ateco diversi da quelli individuati. Infine, ogni impresa è stata attribuita a un macro settore (industria o commercio e servizi) e a un comparto: si parte a monte con 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, si prosegue a valle alla vera e propria fabbricazione di calzature; completano la filiera il commercio all'ingrosso e al dettaglio di calzature e i servizi di ricerca e di riparazione.

¹ Associazione nazionale del sistema Confindustria dei costruttori italiani di tecnologie per calzature, pelletteria e conceria.

2. Focus: la filiera della calzatura

Tabella 1 - La filiera della calzatura per codici Ateco

Macrosettore	Settore	Codice Ateco	Descrizione codice Ateco
industria	Calzatura	14.19.21	Fabbricazione di calzature realizzate in materiale tessile senza soles applicate
	Calzatura	15.20.1	Fabbricazione di calzature
	materiali per le calzature	15.20.2	Fabbricazione di parti in cuoio per calzature
	materiali per le calzature	16.29.11	Fabbricazione di parti in legno per calzature
	materiali per le calzature	20.59.6	Fabbricazione di prodotti ausiliari per le industrie tessili e del cuoio
	materiali per le calzature	22.19.01	Fabbricazione di soles di gomma e altre parti in gomma per calzature
	materiali per le calzature	22.29.01	Fabbricazione di parti in plastica per calzature
	meccano-calzaturiero	28.94.2	Fabbricazione di macchine e apparecchi per l'industria delle pelli, del cuoio e delle calzature (incluse parti e accessori)
commercio e servizi	commercio e servizi	46.16.05	Agenti e rappresentanti di calzature ed accessori
	commercio e servizi	46.16.08	Procacciatori d'affari di prodotti tessili, abbigliamento, pellicce, calzature e articoli in pelle
	commercio e servizi	46.16.09	Mediatori in prodotti tessili, abbigliamento, pellicce, calzature e articoli in pelle
	commercio e servizi	46.42.4	Commercio all'ingrosso di calzature e accessori
	commercio e servizi	47.72.1	Commercio al dettaglio di calzature e accessori
	commercio e servizi	47.82.02	Commercio al dettaglio ambulante di calzature e pelletterie
	commercio e servizi	95.23.0	Riparazione di calzature e articoli da viaggio

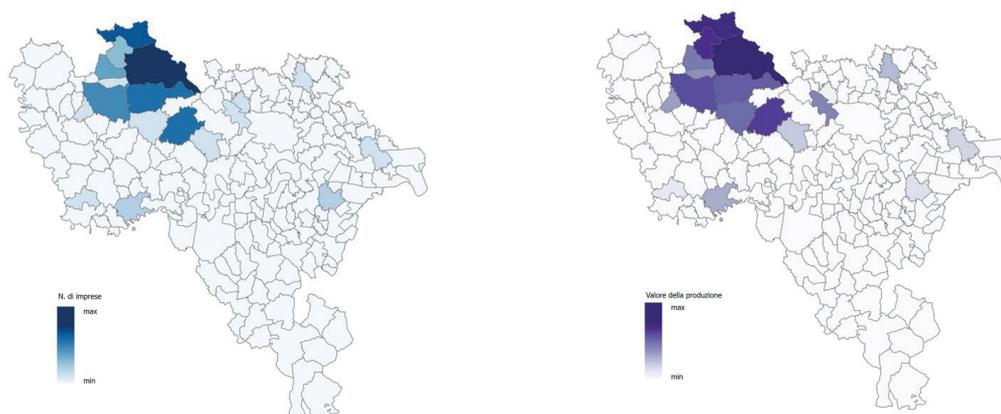
Nello specifico, sono state così mappate 156 imprese di capitale con più di 3.200 dipendenti, attive, con sede legale e/o operativa in provincia di Pavia e con bilancio ordinario 2022² disponibile nella banca dati Aida di Bureau Van Dijk al 29 marzo 2024.

Si tratta di una filiera con un numero abbastanza contenuto di imprese, ma con chiare specificità e sinergie settoriali al proprio interno. Delle 156 imprese mappate, 122 sono realtà manifatturiere: 45 sono attive nel comparto dei materiali e dei componenti per le scarpe, 50 sono specializzate nella produzione di macchinari per la realizzazione delle calzature, 27 si occupano di fabbricazione di scarpe. Le restanti 34 imprese mappate appartengono al commercio e ai servizi.

Visualizzando sul territorio le imprese emerge una quasi totale concentrazione a Vigevano, dove hanno sede 106 imprese, e negli altri paesi della Lomellina (solo 6 aziende sono localizzate in altri territori della provincia) a testimonianza di un distretto altamente specializzato. Specularmente, il 72% del fatturato è attivato all'interno dei confini di Vigevano e il 99% considerando l'intera Lomellina.

² Fa eccezione una impresa per la quale è disponibile solo il bilancio consolidato.

Figura 12 - Localizzazione delle imprese della filiera della calzatura e concentrazione del valore della produzione



In termini dimensionali, prevalgono numericamente le micro imprese (fatturato 2022 inferiore ai 2 milioni di euro) che rappresentano il 60% delle imprese censite cui si affianca un ulteriore 25% di realtà di piccole dimensioni (fatturato annuo tra 2 e 10 milioni di euro). Il 12% sono medie imprese (fatturato annuo tra 10 e 50 milioni di euro) e solo il 3% (ossia 4 imprese) sono aziende di grandi dimensioni (sopra i 50 milioni di fatturato). Il 15% di imprese medie e grandi della filiera attiva il 76% del valore della produzione generato nel complesso dalla filiera pavese.

Tabella 2 – La filiera della calzatura per dimensioni

	n. aziende	% aziende	VdP (2022, mln €)	% VdP
Grandi (VdP >50 mln€)	4	2,6%	416.878	40,7%
Medie (VdP 10>=<=50 mln€)	19	12,2%	363.660	35,5%
Piccole (VdP 2>=<=10 mln€)	39	25,0%	178.910	17,5%
Micro (VdP <=2 mln€)	94	60,3%	63.683	6,2%
Totale filiera	156		1.023.131	

Fonte: Centro Studi Assolombarda

2.1.2 Il valore economico

A livello economico, si scatta di seguito una istantanea dei numeri chiave. Le 156 imprese della filiera sommano in totale nel 2022 poco più di 1 miliardo di euro di valore della produzione e quasi 244 milioni di valore aggiunto. Il valore aggiunto generato da queste imprese incide per il 7,3% sul totale dell'industria pavese e per l'1,8% sul totale economia provinciale (su dati Prometeia di valore aggiunto territoriale). Il risultato di esercizio, in somma algebrica, ammonta a 45,8 milioni di euro. Le imprese in utile sono solo l'81,4%.

Il macro comparto dell'industria concentra il 78% delle imprese e il 93% del fatturato totale della filiera, mentre il commercio e i servizi incidono sul totale per il 22% e il 7% rispettivamente. La composizione settoriale dell'industria vede le imprese dei materiali e dei componenti per le calzature pesare per il 29% sul totale aziende mappate e incidere per ben il 52% del valore della produzione totale: si tratta soprattutto di imprese chimiche e della gomma plastica particolarmente innovative e con tecnologie e soluzioni per la calzatura e altri comparti industriali. Il peso delle imprese del meccano-calzaturiero è pari a circa un terzo della filiera e più equilibrato tra grandezze (32% come numero di imprese e 28% come fatturato), mentre i produttori di calzature rivestono un ruolo più contenuto sul totale e pesano di più in numero (17% sul totale) che in fatturato (13%).

Tabella 3 - La filiera della calzatura per settori

	n. aziende	% aziende	VdP (2022, mln €)	% VdP
Industria	122	78,2%	950.386	92,9%
<i>di cui: materiali e componenti per le calzature</i>	45	28,8%	529.386	51,7%
<i>di cui: meccano-calzaturiero</i>	50	32,1%	290.383	28,4%
<i>di cui: calzature</i>	27	17,3%	130.616	12,8%
Commercio e servizi	34	21,8%	72.745	7,1%
Totale filiera calzatura	156	100%	1.023.131	100%

Fonte: Centro Studi Assolombarda

² Fa eccezione una impresa per la quale è disponibile solo il bilancio consolidato.

2.2 L'EVOLUZIONE E LA PERFORMANCE

Dal 2019 al 2022 la filiera della calzatura pavese registra una espansione di fatturato che sale da 796 milioni di euro a oltre 1 miliardo di euro, con un incremento del +28,5%, grazie soprattutto all'incremento del valore della produzione di una ampia fetta di imprese che più che compensa la riduzione di altre. Le imprese che nel 2022 non hanno ancora recuperato i livelli di fatturato del 2019 prima dello shock pandemico sono, difatti, poco meno di un terzo del totale (28%).

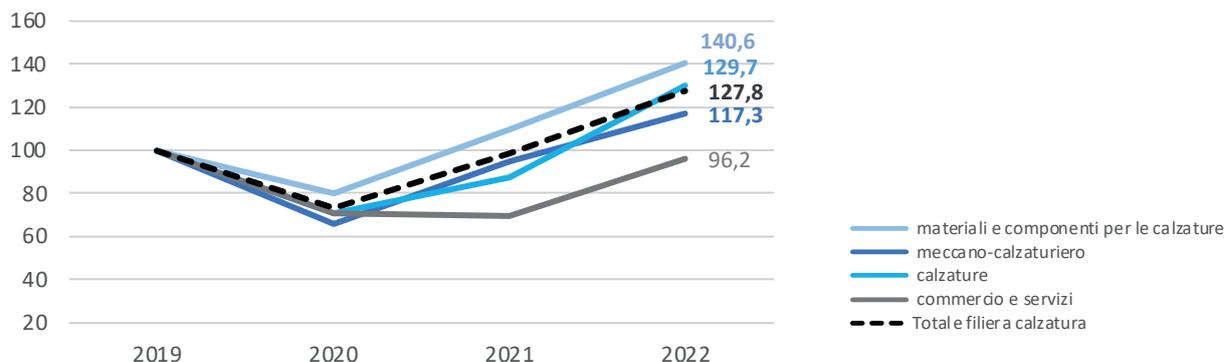
A fronte di questo incremento di fatturato complessivo, emerge una forte pressione sui margini. Analizzando l'incidenza del valore aggiunto sul valore della produzione si osserva un progressivo assottigliamento, dal 27,5% nel 2019 al 23,8% nel 2022, a indicare un accresciuto peso dei costi operativi e quindi di materiali e componenti sul fatturato. Migliorano invece i margini della gestione caratteristica, misurati con l'indice mediano EBIT/ricavi, che sale dal 3,5% al 4,2%.

Il reddito di esercizio, in somma algebrica, aumenta tra il 2019 e il 2022 da 36,2 a 45,8 milioni di euro totali e, così, anche le imprese in utile dal 75,7% all'81,4%, una quota tuttavia non particolarmente elevata.

In termini di redditività, il ROE mediano flette dall'8% nel 2019 al 7,2% nel 2022.

Focalizzando su un campione chiuso di 142 imprese, per le quali si dispone dei bilanci dal 2022 al 2019³, è possibile svolgere qualche ulteriore confronto in dinamica per settori. Tutti i settori industriali nel 2022 presentano un fatturato superiore ai livelli conseguiti nel 2019, ma con eterogeneità nella performance: +40,6% i materiali e componenti per le calzature, +29,7% la produzione di calzature, +17,3% il meccano-calzaturiero. Il settore del commercio e servizi presenta, al contrario, un divario pari circa al -4%. Per le calzature e per il meccano-calzaturiero è proprio l'ultimo anno di analisi, il 2022, l'anno di svolta che permette di chiudere il gap con il pre Covid, mentre i materiali e componenti per le calzature già rapidamente nel 2021 avevano colmato i pesanti cali sperimentati nel 2020.

Figura 13 - L'andamento del valore della produzione (2019=100, campione chiuso di imprese per le quali si dispone dei bilanci per tutto l'arco temporale)



Fonte: Centro Studi Assolombarda

³ 12 imprese sono nate tra il 2020 e il 2022, per 2 imprese non è disponibile tutta la serie dei bilanci 2022-2019.

In sintesi, la fotografia che emerge dai dati di performance fin qui analizzati è di una filiera che nei numeri totali esprime una capacità di ripresa dopo la battuta d'arresto segnata dalla pandemia, testimoniata da una crescita sostenuta del fatturato complessivo, e per settori industriali, al di sopra dei valori del 2019. Al contempo, è una filiera che al suo interno mostra alcuni segnali di criticità dettati verosimilmente dalla congiuntura economica (il restringimento dei margini), ma anche più strutturali che potrebbero portare a criticità più manifeste nei prossimi anni (quasi un terzo delle imprese non ha recuperato al 2022 il pre Covid, gli indici di redditività sono abbastanza contenuti lungo tutto il periodo di analisi così come la percentuale di imprese in utile). Inoltre, sempre in termini strutturali, i valori di export dei produttori di calzature fortemente ridimensionati negli ultimi anni paiono indicare una evoluzione in atto soprattutto in questa porzione del distretto territoriale. In ultimo, va comunque evidenziato che la contrazione dei margini della parte industriale della filiera potrebbe anche essere una scelta volta ad ampliare il proprio mercato di riferimento, soprattutto all'estero (come la crescita importante dell'export provinciale testimonia).

L'ultima parte di approfondimento della filiera guarda, quindi, più in dettaglio alle criticità. Attraverso la lettura dei bilanci è possibile individuare le imprese che nel post Covid sono divenute inattive perché hanno chiuso l'attività o sono entrate in liquidazione o in una qualche procedura concorsuale. Le società di capitale divenute inattive sono 36. Rapportando questo numero alla popolazione di riferimento otteniamo una prima indicazione: le 36 imprese divenute inattive tra il 2020 e oggi rappresentano un quinto delle imprese esistenti a inizio periodo. Tuttavia, in termini di fatturato queste imprese incidono per una percentuale molto contenuta, pari a meno del 3% del totale filiera nel 2019.

Con le informazioni ad ora disponibili, dunque, all'interno della filiera si conta un numero di chiusure di attività abbastanza elevato ma si tratta di realtà minori per ricavi e, quindi, con un impatto circoscritto sul valore economico generato sul territorio. Più di recente, altre realtà e anche di dimensioni abbastanza elevate hanno avviato procedure di ristrutturazioni e chiusure. La situazione è, dunque, in evoluzione e seguirà un monitoraggio costante per valutarne conseguenze e impatti.



3

Leve di sviluppo

3.1 INFRASTRUTTURE

Il territorio pavese presenta **criticità** infrastrutturali da diversi punti di vista:

- i **collegamenti con Milano** soffrono di elevati livelli di congestione e le infrastrutture esistenti sono decisamente insufficienti a garantire un'adeguata connessione tra il territorio e il capoluogo lombardo;
- i **ponti fluviali** rappresentano delle importanti strozzature per i collegamenti interprovinciali e interregionali, anche per le limitazioni di transito imposte al traffico pesante, ed è urgente un loro adeguamento ai carichi e ai flussi di traffico odierni;
- in diversi comuni gli attraversamenti urbani sono pericolosi e sarebbe necessaria la realizzazione di **tangenziali** per separare i flussi di attraversamento da quelli cittadini, in modo da ridurre la pressione del traffico all'interno del tessuto urbano consolidato;
- la rete stradale esistente, particolarmente complessa ed estesa ma necessaria per il collegamento dei molti centri urbani diffusi sul territorio provinciale, richiede importanti interventi di **manutenzione** e adeguamento.

Queste criticità persistono da molti anni, in alcuni casi decenni, e devono essere affrontate e risolte con determinazione. Il miglioramento della mobilità sul territorio e il potenziamento della sua accessibilità sono infatti condizioni necessarie e imprescindibili per la competitività delle imprese e per l'attrazione di nuovi investimenti produttivi. L'analisi svolta da Assolombarda nel quadro del Rapporto OTINord del 2023 ha evidenziato ancora una volta i **ritardi** con cui procedono i principali progetti infrastrutturali per il Pavese:

- alcuni progetti vedranno l'apertura dei cantieri entro i prossimi due anni (la tangenziale di Belgioioso, la riqualificazione del Ponte Stradale e ferroviario sul Po a Bressana, e la tratta C tra Vigevano e Albairate della nuova strada **Vigevano-Malpensa**, opera di fondamentale importanza anche per il miglioramento della qualità dell'aria nel territorio, come evidenziato da diversi studi commissionati in passato da Assolombarda);
- per altre due opere fondamentali, **il ponte stradale della Becca** sul fiume Po e il quadruplicamento ferroviario tra Pieve Emanuele e Pavia e tra Tortona e Voghera, si prevede l'avvio entro i prossimi cinque anni;
- a causa della mancanza di finanziamenti e di consenso, tutti gli altri progetti rilevanti sono ancora solo allo stadio di idee embrionali e non si prevede l'avvio dei cantieri neanche nel lungo periodo: si tratta della riqualificazione della Binaschina, del quadruplicamento ferroviario fra Pavia e Voghera, del completamento della tangenziale di Pavia e della tangenziale di Voghera, del casello di Pieve Albignola, della tangenziale tra Cava Manara e San Martino Siccomario, della **ferrovia Milano-Mortara** e dell'autostrada Broni-Mortara, questa ormai definitivamente tramontata.

Se, da un lato, possiamo registrare con soddisfazione lo sblocco dell'iter amministrativo della superstrada Vigevano-Malpensa, dall'altro non possiamo non rilevare con preoccupazione il permanere di una **situazione generale di incertezza**, se non di stallo, e chiedere quindi con forza a tutte le istituzioni interessate un **impegno e una determinazione maggiori**.

Si consideri, a titolo esemplificativo, il nuovo ponte della Becca, che è stato inserito nel contratto di programma ANAS recentemente approvato, ma non è stato ancora finanziato. Chiediamo quindi con forza che nell'aggiornamento annuale del contratto di programma dell'ANAS previsto per fine anno si assegnino le risorse necessarie per la sua realizzazione. Urgente anche reperire i finanziamenti per la ferrovia Milano-Mortara, per il completamento del quadruplicamento ferroviario tra Pieve Emanuele-Pavia-Voghera-Tortona lungo il corridoio Reno-Alpi e identificare progetti alternativi all'autostrada Broni Mortara per migliorare l'accessibilità dell'area della Lomellina.

3.2 CAPITALE UMANO

Il contesto educativo nel territorio pavese è caratterizzato da una **buona dotazione di istituzioni formative**, tra le quali emerge l'Università di Pavia come attrattore di capitale intellettuale e demografico. Nel segmento della formazione terziaria, su impulso di Assolombarda, a partire dal 2021 si è inoltre insediata a Pavia la Fondazione ITS Lombardia Meccatronica con un percorso di meccatronica industriale, giunto alla terza edizione.

A fronte di questi elementi positivi, si registrano alcuni dati problematici: un'elevata presenza di giovani NEET, con Pavia al di sopra della media regionale, e una **difficoltà di reperimento per figure tecniche** (il 61,6% dei candidati sono introvabili, con punte dell'80,6% per i tecnici della salute) e operaie (61,7%, che arriva all'80,9% per gli operai specializzati in meccanica di precisione), ma anche per manager e specialisti (57,7%).

Si tratta di profili necessari per sostenere la competitività e la capacità innovativa dell'intero tessuto imprenditoriale, in particolare di quelle aziende inserite nelle filiere che gravitano intorno ai poli di eccellenza del territorio: life sciences, microelettronica, innovazione sostenibile e agroalimentare.

Rispetto a questo scenario gli **obiettivi strategici** del territorio devono essere:

- potenziare le attività di **orientamento** verso le discipline scientifico-tecnologiche e rafforzare l'interazione e il raccordo tra mondo del lavoro e sistema educativo (modello 4+2, sistema duale, ITS, lauree magistrali plus);
- potenziare l'**offerta formativa** funzionale a ridurre il divario tra competenze e profili in uscita dal sistema educativo e la domanda crescente di professionalità nell'ambito della trasformazione digitale e sostenibile applicata ai processi produttivi manifatturieri e ai servizi ICT avanzati; in concreto, per il 2024 la priorità sarà realizzare uno studio di fattibilità per l'avvio di un corso ITS per sviluppatori software in collaborazione con la Fondazione ITS Rizzoli;
- promuovere la formazione, l'orientamento e l'attrattività dei giovani verso il Distretto della Microelettronica mediante un **Patto territoriale** che coinvolga un ampio partenariato pubblico-privato.

Il territorio di Pavia è anche un punto di incontro tra diverse discipline e talenti, grazie alla forte sinergia tra le imprese e le istituzioni accademiche presenti. L'Università di Pavia, l'Istituto Universitario di Studi Superiori, i cinque Collegi di merito sono presenze altamente qualificanti.

Pavia ha quindi tutte le carte in regola per affermare il proprio brand di "**Terra dei Talenti**", che costituisce un portato dell'anno di Pavia Capitale della cultura d'impresa, e a tal fine le priorità strategiche per il 2024 sono:

- consolidare e sviluppare sempre più le **collaborazioni tra mondo accademico e mondo dell'impresa**, in un processo di messa in comune di competenze, progettualità, best practices, aspirazioni, per creare un ecosistema locale di innovazione e conoscenza;
- programmare nuove iniziative che abbiano come focus prioritario, da un lato, la diffusione del metodo scientifico, della creatività e dell'innovazione, e dall'altro, l'incontro dei **talenti** con le imprese del territorio.

Come esempi concreti, si citano due iniziative con cui nel 2024 verrà data forza al posizionamento di Pavia come Terra dei Talenti:

- il **Premio al Merito Scolastico** di Assolombarda, che prevede l'erogazione di borse di studio per i figli dei lavoratori dipendenti di aziende associate che nel corso dell'anno avranno conseguito il diploma di scuola media superiore oppure la laurea magistrale con votazioni eccellenti;
- la **Talent Week 2024** promossa da LabTalento dell'Università di Pavia con i cinque Collegi di Merito, con l'obiettivo di riconoscere, valutare e valorizzare i talenti e dar loro la possibilità di trasformarsi in eccellenze.

3.3 INNOVAZIONE

Pavia è un **polo d'innovazione tecnologica, con eccellenze** presenti sul territorio quali: il Polo Tecnologico e il Parco Tecnico Scientifico (uno privato, l'altro controllato dall'Università di Pavia e specializzato sulle **life sciences**), NeoruraleHub (l'incubatore di competenze nell'economia circolare per tutta la **filiera agroalimentare**), i tre IRCCS San Matteo, Mondino e Maugeri, nonché l'eccellenza di CNAO per l'adroterapia e la Fondazione Riccagioia, l'Università di Pavia, l'Istituto Universitario di Studi Superiori IUSS, l'Eucentre, il Laboratorio di Energia Nucleare Applicata.

Pavia, inoltre, presenta competenze di alto livello nel campo della **microelettronica** ed è diventata la sede italiana, a novembre 2023, della Fondazione Chips-IT, il centro italiano per il design di circuiti integrati a semiconduttori. Inoltre, sorgerà in città il "Parco Gerolamo Cardano per l'innovazione sostenibile", che sarà costituito da un "Centro di ricerca e formazione" dell'Università di Pavia e da un'infrastruttura per l'innovazione tecnologica che accoglierà le imprese private interessate a sviluppare progetti di ricerca applicata.

L'Università di Pavia, infine, è partner di **MADE**, il Competence Centre per l'Industry 4.0, e dell'Ecosistema dell'Innovazione **NODES**, che vede capofila il Politecnico di Torino e coinvolge anche le altre università piemontesi e valdostana, con un focus specifico sull'agro-industria primaria al fine di coinvolgere appieno il territorio pavese a partire dall'Oltrepò.

La sfida strategica, alla luce di questo quadro, è **fare di Pavia una vera e propria "Capitale dell'Innovazione"**, lavorando in queste direzioni prioritarie:

- consolidare l'ecosistema locale dell'innovazione come polo di rango nazionale e internazionale riconosciuto sul territorio, supportando in primis l'insediamento della **Fondazione Chips-IT** sul territorio e sviluppando sinergie e occasioni di collaborazione con le imprese e le istituzioni accademiche coinvolte nel Distretto pavese della microelettronica;
- avanzare fattivamente nella realizzazione del **Parco Gerolamo Cardano**, anche assicurando il necessario supporto alle imprese interessate a localizzarsi nel Parco e sviluppando progetti e partnership di ricerca e trasferimento tecnologico;
- valorizzare l'immagine di Pavia Capitale dell'innovazione con la progettazione e il lancio di un **"Festival internazionale dell'Innovazione di Pavia"**, che preveda la partecipazione in qualità di promotori dei principali attori dell'innovazione territoriale (Università di Pavia, Arexpo, Assolombarda, sistema camerale, Regione Lombardia) ma sia aperto a tutti gli attori dell'ecosistema.

In parallelo, sarà necessario continuare a sviluppare interventi di **sensibilizzazione e accompagnamento delle imprese** pavesi affinché colgano appieno e diffusamente le opportunità che la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica offrono.

Le progettualità in campo a questo riguardo sono diverse e tra le più promettenti meritano particolare attenzione:

- il progetto **IMPAKT** (Innovation Management in PAVia through Knowledge Transfer) dello IUSS, che propone alle piccole e medie imprese un percorso gratuito per la valorizzazione della ricerca e la protezione della proprietà intellettuale;
- lo **European Digital Innovation Hub Lombardo**, che anche nel territorio pavese potrà supportare la trasformazione digitale delle imprese con attività di Test before invest e di formazione, nonché servizi di consulenza strategica e consulenza per l'accesso a forme di finanziamento;
- l'attività di Assolombarda a supporto delle imprese per l'accesso alle agevolazioni previste dal Piano Transizione 4.0 e dal **Piano Transizione 5.0**, nonché dai nuovi meccanismi di incentivo agli investimenti per la **transizione energetica**.

Infine, con il 2024 si dovrà aprire anche una stagione di momenti di approfondimento e interventi rivolti alle imprese sul tema dell'**intelligenza artificiale**. Nonostante l'analisi dei dati si stia sempre più diffondendo fra le imprese, infatti, non vi è ancora piena consapevolezza delle opportunità legate alla cultura del dato e all'adozione di applicazioni di intelligenza artificiale. Le imprese già oggi potrebbero disporre di mezzi e strumenti adeguati a valorizzare la grande base dati che inconsapevolmente generano.

A tal fine, il gruppo di lavoro "Data & Artificial Intelligence" di Assolombarda sta sviluppando nuovi progetti volti a mostrare le potenzialità e le capacità applicative di questa tecnologia grazie alla condivisione di esperienze delle aziende che hanno già implementato l'AI nei propri processi. Un primo risultato atteso per l'anno in corso sarà la realizzazione di "Linee Guida per le Imprese sull'approccio all'Intelligenza Artificiale", una guida pratica per le aziende che desiderano comprendere meglio il potenziale dell'IA e le migliori pratiche per l'adozione di questa tecnologia trasformativa.

3.4 SOSTENIBILITÀ

Oggi la competitività di un territorio è determinata dalla sua capacità di svilupparsi secondo le dimensioni della sostenibilità. Questo obiettivo impegna e rende protagonisti tutti i soggetti territoriali.

Così, **le amministrazioni locali** e le imprese sono chiamate a **ripensare lo sviluppo urbano** e territoriale in termini di rigenerazione urbana, con una programmazione che promuova, per esempio, interventi progettati secondo i criteri di economia circolare, a basso impatto ambientale e, allo stesso tempo, capaci di intercettare le esigenze della comunità nella quale si inseriscono e di contribuire al suo sviluppo sociale.

Le **imprese** a loro volta, per continuare ad essere competitive, si trovano ad affrontare gli stessi temi legati allo **sviluppo sostenibile in chiave aziendale**: dall'introduzione dei criteri di economia circolare nella produzione e nella gestione dell'azienda, all'attenzione all'impatto ambientale e alla comunità nella quale si ritrovano.

Dal punto di vista della **rigenerazione urbana**, il Pavese sta dando dei segnali sempre più importanti come territorio in movimento. I progetti "La Necchi", "UnaPavia" e il "Parco Cardano" a Pavia sono alcuni di questi segnali e possono diventare veri e propri acceleratori di cambiamento. Solo questi progetti interessano oltre 300.000 mq di aree, ma in futuro il potenziale di aree dismesse da rigenerare potrà includere anche le aree ex SNIA e Arsenale.

Anche all'interno dei poli urbani di Vigevano e Voghera possono essere colte le opportunità di una rigenerazione urbana sostenibile, sia di grandi aree dismesse (si pensi all'ex scalo ferroviario di Voghera) sia di aree diffuse nel tessuto urbano, con l'obiettivo di restituire a imprese e cittadini spazi per nuovi servizi pubblici e privati. In quest'ottica, appare opportuno sfruttare l'occasione della revisione dei Piani di Governo del Territorio, in corso in tutte e tre le città principali della Provincia, con l'obiettivo di garantire le condizioni pianificatorie a supporto di una rigenerazione urbana sostenibile. La sfida per il governo locale e per il sistema degli attori privati coinvolti in queste trasformazioni è orientarle verso una prospettiva strategica di rigenerazione urbana sostenibile a 360 gradi; ciò significa tenere in conto, insieme ai temi imprescindibili della **qualità ambientale** e della **coesione sociale**, anche l'obiettivo di interpretare le nuove vocazioni economiche del territorio, offrendo nuovi spazi per l'insediamento di imprese innovative e funzioni pubbliche di supporto alla **competitività del territorio**. A Pavia, in particolare, le trasformazioni urbane intercettano le vocazioni imprenditoriali e quelle legate al mondo della ricerca, dell'alta formazione e delle life-sciences.

A supporto del tessuto produttivo del Pavese, a maggior ragione a fronte di un territorio che per la sua vastità rende complesso lo scambio tra imprese su temi complessi come quelli legati alla sostenibilità ambientale e alla loro introduzione in azienda, nel corso del 2024 si costituirà e avvierà **una rete d'impresa** con il coinvolgimento di aziende rappresentative di più settori ed eterogenee anche in termini di dimensioni e tipologia di produzione, in modo da avere uno sguardo su tutte le declinazioni della sostenibilità ambientale. La rete d'impresa potrà anche sviluppare progetti di interesse comune per la sostenibilità ambientale del territorio pavese.

3.5 CULTURA D'IMPRESA

Nel 2023, Pavia è stata **Capitale della cultura d'impresa** di Confindustria. Nel corso dell'anno, insieme a vari partner, quali l'Università degli Studi di Pavia, la Camera di Commercio di Pavia, i collegi di merito, Assolombarda ha organizzato **106 eventi**, che hanno registrato circa 10.500 presenze.

Si è trattato di un progetto di sviluppo locale, che Assolombarda ha esplicitamente considerato come un modo per rafforzare e dare un'ulteriore spinta al Piano strategico di rilancio del territorio. Infatti, le iniziative sono state finalizzate a tre obiettivi principali: diffondere la cultura di impresa; raccontare le filiere produttive e le imprese del territorio; illuminare i fattori di competitività del territorio e attrarre nuovi investimenti.

Nel corso dell'anno, sono state organizzate specifiche iniziative per le varie componenti del sistema produttivo provinciale: la meccatronica, la microelettronica, la robotica, l'industria della salute, la gomma plastica, il packaging, la filiera della scarpa, l'industria creativa e culturale, l'agroalimentare, l'industria risiera e quella vinicola.

L'esperienza ha rafforzato la convinzione che la diffusione della cultura di impresa sia una preconditione imprescindibile per lo sviluppo di un territorio. Il Piano strategico prevede dunque di dare continuità a questa esperienza con **un nuovo ciclo di iniziative di promozione della cultura di impresa** destinate a diversi target: alle imprese già operanti, per quanto riguarda le nuove sfide con le quali l'imprenditoria è chiamata a cimentarsi, quali la sostenibilità, la responsabilità sociale, le transizioni ambientale e digitale; ai giovani, per alimentare la vocazione all'imprenditorialità del territorio; alla comunità locale in generale, per favorire un clima sociale probusiness.

L'anno di Pavia Capitale della cultura d'impresa ha anche contribuito a **raccontare un territorio in trasformazione**, con nuovi progetti che ne stanno accrescendo i fattori di competitività, insomma una Pavia nuova, ancora poco conosciuta, che sta facendosi strada, in contrasto con un'immagine stereotipata di territorio stagnante e poco dinamico. Questa nuova identità va promossa, raccontata e diffusa. A questo scopo, Assolombarda utilizzerà tutti i contenuti prodotti col programma di Pavia Capitale della cultura d'impresa 2023, per realizzare nuovi prodotti e nuove iniziative di comunicazione, nella convinzione che il racconto dei nuovi investimenti e delle nuove vocazioni del territorio possa consolidare e accrescere le dinamiche virtuose che si stanno sviluppando.

4

Focus territoriali

4.1 IL DISTRETTO DI VIGEVANO

La **filiera della scarpa** ha grandi tradizioni a Vigevano ed è una delle eccellenze che hanno fatto il successo del made in Italy nel mondo. La Provincia di Pavia, insieme al Comune di Vigevano, ha impostato un lavoro finalizzato a definire una **nuova strategia di sviluppo** per la filiera e a individuare misure di politica industriale e progetti da proporre alla Regione Lombardia, che ha più volte mostrato interesse e volontà di sostegno. Questo lavoro sta coinvolgendo tutte le istituzioni e le parti sociali dell'intera filiera: dalla produzione di calzature alle tecnologie, alla componentistica, agli accessori. Il lavoro coinvolge altresì, per la prima volta insieme, il distretto di Vigevano e quello di Parabiago, nonché le associazioni nazionali Assomac e Assocalzaturifici, nella convinzione che si debba unire le forze e interpretare come un unico ecosistema le parti del territorio lombardo nelle quali la filiera della scarpa è maggiormente concentrata.

Come evidenziato dal focus su questa filiera elaborato dal nostro Centro studi, l'area di Vigevano si caratterizza fortemente per produzione di tecnologie, di componentistica e di macchinari, mentre la produzione di calzature, pur presente con realtà produttive di altissima qualità, è minoritaria. Purtroppo, il ridimensionamento nella produzione di calzatura a Vigevano è spesso superficialmente interpretato come un declino del distretto tout court mentre i dati dimostrano, ad una più attenta analisi, che sul territorio vi è tuttora **un'ampia varietà di produzioni legate alla calzatura**, che anzi appare senza eguali nel panorama nazionale e non solo. Questa filiera resta dunque una caratteristica imprescindibile del territorio, sulla quale investire. Al tavolo aperto dalla Provincia sono già emersi alcuni importanti punti di condivisione.

Un tema assai sentito è quello delle **risorse umane** e della **formazione** che chiama ad un lavoro comune industriali e artigiani, i distretti di Vigevano e Parabiago. Saranno condivisi programmi formativi e saranno verificate anche le condizioni per avere sul territorio un laboratorio attrezzato, fondamentale per una formazione di qualità sulle moderne tecnologie, partendo da quanto già disponibile con lo Shoe Style Lab. Per attrarre nuove leve nei percorsi di formazione, siano essi giovani o lavoratori più maturi, è inoltre fondamentale un orientamento diffuso che metta in luce il valore e le prospettive della filiera della scarpa per il made in Italy della nostra regione. A questo fine, andrà svolto un intenso lavoro di comunicazione, partendo da alcuni materiali già esistenti, come il video prodotto da Assolombarda nel programma di Pavia Capitale della cultura d'impresa 2023.

Inoltre, la possibile Ideazione e organizzazione di un Hackathon, ovvero una competizione di 24 o 48 ore, in cui i partecipanti si mettono alla prova per elaborare idee o concept in grado di portare innovazione nel settore della calzatura può offrire la possibilità di coinvolgere giovani talenti con competenze in diversi ambiti, al fine di contaminare con spunti alternativi il settore calzaturiero lombardo, nonché di accreditare l'area di Vigevano e dell'Alto milanese come centro di eccellenza di riferimento internazionale.

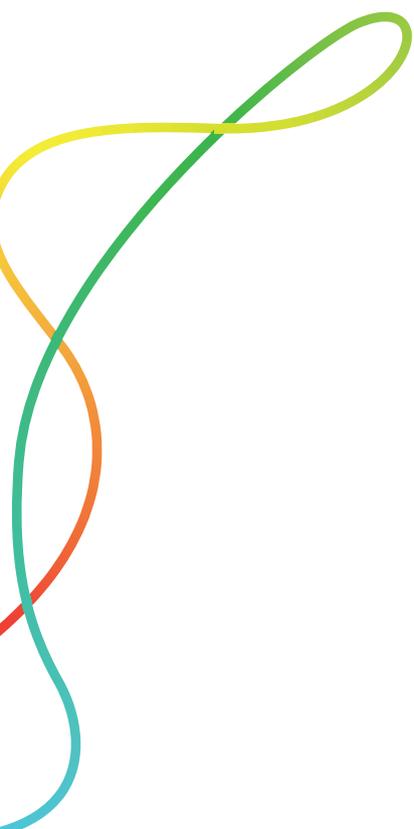
Strategico è anche il fronte dell'innovazione, della sostenibilità, della frontiera dell'intelligenza artificiale. Da questo punto di vista, la presenza sul territorio di tutte

le componenti della filiera è una grande opportunità e Assomac ha già intrapreso un importante progetto di **trasferimento di conoscenza dalle imprese produttrici di tecnologia alle imprese calzaturiere**. Sarà ricercata anche la collaborazione dell'Università di Pavia. Si lavorerà per favorire la proiezione internazionale delle imprese della filiera, ricercando anche in questo caso la sinergia tra le diverse componenti.

Un positivo slancio al territorio potrà arrivare anche da una qualificazione tecnologica e organizzativa del **Museo della Calzatura di Vigevano**, che potrebbe contribuire in modo importante a rafforzare il ruolo del territorio nella cultura della scarpa italiana, con importanti ricadute anche per quel che riguarda la formazione e l'innovazione. Assolombarda ha già elaborato un progetto di fattibilità, che mostra le grandi potenzialità di questo asset, ad oggi invece ampiamente sottoutilizzato.

Un progetto cruciale per tutto il territorio vigevanese, che può avere ripercussioni positive anche sulla filiera della scarpa, è quello della **valorizzazione del Castello di Vigevano**: il Castello di Vigevano deve diventare il luogo per eccellenza della cultura del territorio, di cui quella produttiva è parte fondamentale, e in esso possono trovare dunque collocazione sia un rinnovato e più attrattivo Museo della calzatura, sia laboratori e attività formative. Sul programma di valorizzazione e di gestione del Castello occorre però coinvolgere le forze economiche e sociali del territorio e nutrire anche l'ambizione di ricercare contributi e investimenti di alto profilo. Sarà inoltre necessario che l'impegno che sta approfondendo il Comune in questa partita sia convintamente sostenuto anche da Regione Lombardia.

Vigevano rientra inoltre nei comuni della Carta Europea degli Aiuti Regionali, per la quale si rimanda al paragrafo 4.3. L'attrazione degli investimenti sul territorio e il rilancio della filiera della scarpa potranno dunque anche beneficiare delle opportunità che derivano dalla Carta, che comprende le aree con i requisiti necessari per beneficiare di misure di politica industriale per il riequilibrio territoriale.



4.2 OLTREPÒ

L'Oltrepò collinare e montano ha intrapreso un percorso di cambiamento e di valorizzazione, i cui tratti principali sono stati affrontati e discussi in varie iniziative del programma di Pavia Capitale della cultura d'impresa 2023.

In primo luogo, **il rilancio del settore termale**, con gli importanti investimenti previsti a Salice Terme e con lo sviluppo di Rivanazzano Terme. Le acque termali oltrepadane hanno caratteristiche uniche, visto che l'Oltrepò è l'unica area in Europa in cui coesistono sia le acque sulfuree che quelle salsobromoiodiche. Gli investimenti privati del settore devono tuttavia essere accompagnati da **politiche sanitarie nazionali e regionali di sostegno** che diano maggior rilievo alla prevenzione e che garantiscano la formazione dei medici sulle proprietà delle acque termali. Occorrerà inoltre realizzare iniziative di formazione per le professionalità richieste dal settore. La riapertura delle terme di Salice comporterà prevedibilmente un forte aumento del flusso di persone in Oltrepò, cui dovrà corrispondere un adeguato **incremento delle strutture ricettive**, oggi ampiamente insufficienti, nonostante alcuni investimenti fatti negli anni passati soprattutto a Rivanazzano.

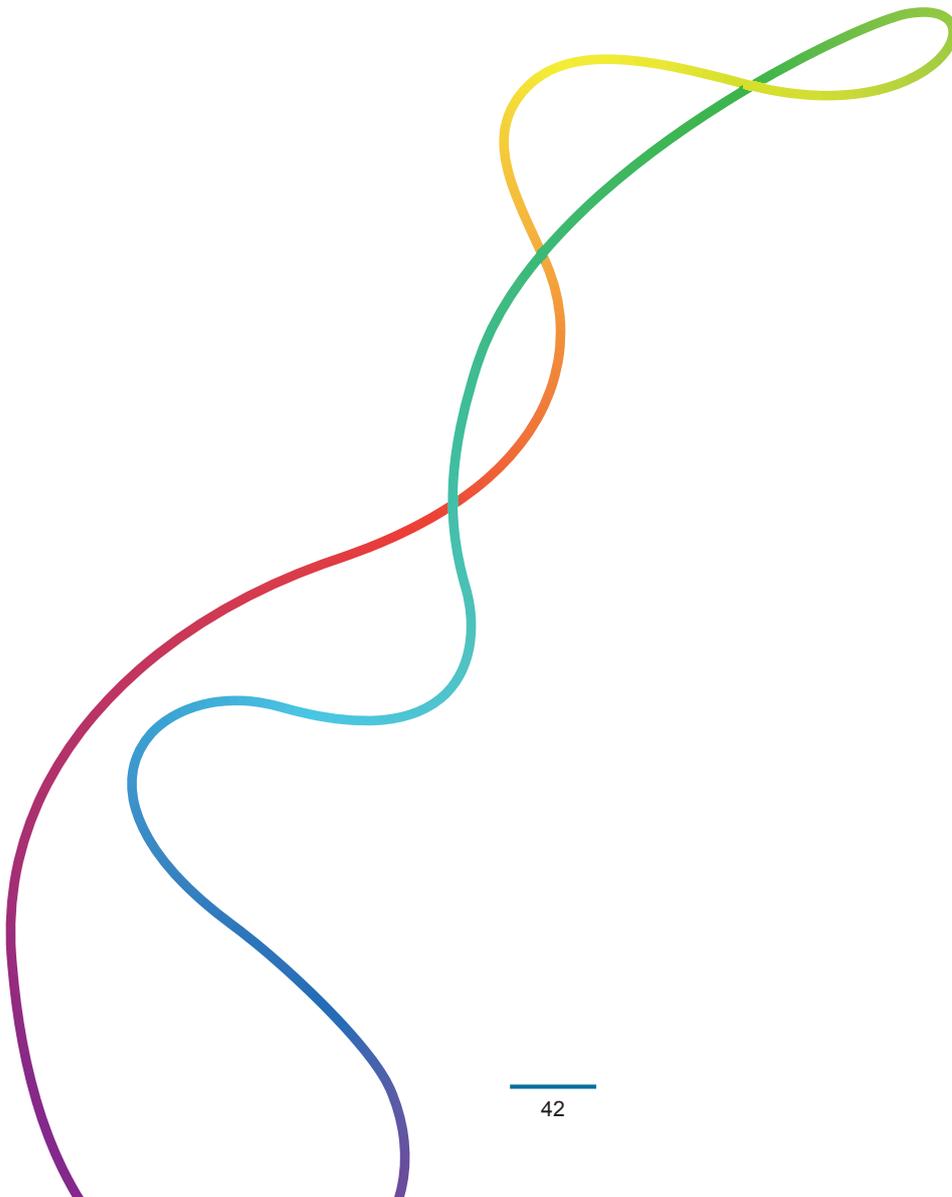
Il **settore vitivinicolo** registra una costante crescita della qualità e anche nuovi investimenti di alcune delle maggiori cantine nazionali, che dimostrano l'attrattività del territorio. Lo studio sul settore realizzato dal nostro Cento studi nel programma di Pavia Capitale della cultura d'impresa 2023 attesta la crescita delle produzioni di qualità, e in particolar modo quella del metodo Classico, ma anche gli amplissimi spazi per una crescita futura. Sul percorso di crescita della qualità si è finalmente formato un consenso del territorio che potrà favorire le **iniziative di marketing** territoriale e di promozione, anche sui mercati internazionali, che costituiscono la priorità.

Si registra anche una confortante **crescita dei flussi turistici**, anche internazionali, attratti dalle bellezze naturalistiche e dalle produzioni enogastronomiche, crescita accompagnata da nuovi investimenti nella ricettività di qualità nei borghi oltrepadani, come ad esempio è il caso dell'albergo diffuso di Golferenzo. All'attrattività del territorio contribuisce in misura assai rilevante la crescita delle **iniziative culturali**, quali ad esempio il Museo Arte Ambiente Arena Po, il Cigognola Summer Festival, il programma dell'auditorium di Fortunago, il Varzi festival, l'Oltrepop festival di Volpara. Le politiche regionali possono fare molto per incentivare queste iniziative, grazie anche alle opportunità e alle iniziative previste per le aree interne. Appropriate politiche di incentivazione regionale possono favorire anche il recupero e la valorizzazione dei numerosi e splendidi castelli che impreziosiscono i colli oltrepadani, alcuni dei quali potrebbero essere oggetto di investimenti in ricettività turistica, e dei patrimoni dell'industria culturale, quale ad esempio il Museo della fisarmonica di Stradella.

Ulteriore opportunità di sviluppo è data dalle **attività sportive**, in particolare dal **cicloturismo** e dalla diffusione delle ebike, che possono peraltro contare sull'attrattività della Greenway e sull'effetto promozionale che prevedibilmente genererà il previsto passaggio del Tour de France e della Milano Sanremo. Di rilievo anche il progetto di

sviluppo dell'Oltrepò Tennis Academy, che potrà dare ulteriore valore al territorio col consolidamento di una struttura professionale e scientifica di alto livello nel tennis agonistico, che presumibilmente avrà una forte crescita di popolarità a causa dei recenti brillanti risultati degli atleti italiani.

L'attività di Colline e Oltre, Destination Management Organization creata da Intesa San Paolo e da Fondazione Banca del Monte di Lombardia, è preziosa per favorire la coesione territoriale, attrarre nuovi investimenti, valorizzare il territorio con un efficace marketing territoriale e merita di essere sostenuta dalle istituzioni del territorio.



4.3 I COMUNI DELLA CARTA EUROPEA DEGLI AIUTI REGIONALI

Individuata tra gli obiettivi del Piano strategico per Pavia già nel 2020, l'inclusione di alcuni comuni della Lomellina e dell'Oltrepò nella nuova Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale per il periodo di programmazione 2021/2027 è stata effettivamente ottenuta nel 2022¹. Si tratta di un risultato importante, perché comporta la possibilità, per le imprese interessate a fare investimenti in questi comuni, di beneficiare di aiuti con una maggiorazione significativa rispetto a quanto avviene per le agevolazioni ordinarie. È ora necessario che questa possibilità si traduca in **scelte effettive di investimento** e nella localizzazione di **nuove imprese** sul territorio.

Regione Lombardia ha compiuto un passo importante in questa direzione, attivando una prima serie di tre bandi (il cosiddetto Pacchetto Investimenti) volti al rafforzamento della capacità produttiva delle aziende, all'efficientamento energetico ed all'attrazione investimenti. Ma non è sufficiente: occorre che le potenzialità offerte dalla Carta degli Aiuti e le misure di incentivazione che di volta in volta Regione adotterà siano accompagnate da una vera e propria **strategia di riequilibrio territoriale**, che metta in campo un ventaglio più ampio di interventi e strumenti per il rilancio dell'attrattività territoriale e dell'iniziativa imprenditoriale.

Nel 2024, l'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale per la Provincia di Pavia dovrà diventare anche la sede in cui mettere a punto questa strategia in modo condiviso tra mondo produttivo e attori pubblici (Regione, Provincia, Camera di Commercio e comuni dei territori interessati, anzitutto), attivando tavoli di approfondimento su **due linee di intervento** principali.

Anzitutto si dovrà lavorare al **perfezionamento delle misure di finanza agevolata** a sostegno delle aree incluse nella Carta degli Aiuti, per le quali auspichiamo:

- incentivi e strumenti progettati ad hoc e dotati di adeguati stanziamenti;
- un mix di incentivi sia a fondo perduto sia di finanziamento agevolato con fondi regionali, garantito da apposita garanzia regionale;
- l'inclusione, tra i beneficiari potenziali, di imprese di qualsiasi dimensione aziendale e merceologia;
- procedure valutative a graduatoria o, nel caso di complessi piani di sviluppo, procedure negoziali, escludendo in ogni caso le procedure a sportello.

In secondo luogo, si dovrà dare avvio ad un vero e proprio **piano di promozione e marketing** delle aree più svantaggiate della Lomellina e dell'Oltrepò, prevedendo:

- un'accurata analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza dei territori inclusi nella Carta degli Aiuti ai fini dell'attrattività;
- linee guida per i comuni circa le misure da adottare per migliorare l'attrattività territoriale (dalla pianificazione urbanistica alla semplificazione amministrativa fino al miglioramento delle infrastrutture e dei servizi per la mobilità);
- un piano di comunicazione per presentare e valorizzare le opportunità di investimento presenti nei comuni in questione.

¹ I comuni interessati sono: Albuzzano; Borgo San Siro; Carbonara Al Ticino; Casteggio; Certosa Di Pavia; Cervesina; Corteolona e Genzone; Cura Carpignano; Dorno; Filighera; Giussago; Marcignago; Montebello Della Battaglia; Parona; San Genesio ed Uniti; Sant'Alessio con Vialone; Torre d'Isola; Trivulzio; Vigevano; Villanova d'Ardenghi; Voghera; Zeccone; Zerbolò; Zinasco.



ASSOLOMBARDA

www.assolombarda.it

www.genioeimpresa.it