

# DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE 2025-2027



***"Ignoranti quem portum petat nullus suus ventus est"***

(Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove vuole approdare)

Lucio Anneo Seneca, Lettere a Lucilio

***"L'IA generativa è una delle tecnologie più entusiasmanti e potenti del nostro tempo, ma presenta anche nuove sfide e rischi che dobbiamo affrontare in modo ponderato e proattivo"***

Sam Altman

Il 20 giugno del 2023 il Consiglio Regionale approvava il **Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura**, investendo su alcuni aspetti innovativi, tra i quali voglio ricordare l'approccio *data driven*, la misurabilità e la trasversalità degli obiettivi strategici individuati.

L'anno trascorso è stato ricco e foriero di **novità importanti**, che hanno fortemente influito sul contesto internazionale e che inevitabilmente saranno rilevanti anche per lo sviluppo delle politiche regionali.

Basti pensare all'irrompere di un **nuovo conflitto armato**, quello tra Israele e Hamas, nel contesto internazionale già da molti mesi minato nella sua stabilità a seguito dell'invasione dell'Ucraina da parte della Russia; o all'approvazione del **nuovo patto di stabilità europeo**, o alla crescente presa di coscienza dell'impatto degli **sviluppi delle nuove tecnologie** (e segnatamente dell'intelligenza artificiale) sul mondo del lavoro e in generale sulla nostra società.

In questo contesto, complesso e in perenne evoluzione, il Documento di Economia e Finanza Regionale vede la luce in un quadro che presenta numerose incognite, tra le quali quella di maggiore rilievo è ovviamente **l'impossibilità di conoscere con congruo anticipo l'entità delle nostre entrate**, ma potendo già presumere una prospettiva di ulteriore "attenzione" alle risorse a disposizione indipendentemente dagli sforzi effettuati sul versante dell'efficienza.

Tuttavia, resta salda la convinzione che occorra insistere sulla **programmazione di lunga prospettiva**, l'unica in grado di assicurare benessere non solo alle nuove generazioni, ma anche all'insieme dei Lombardi, che si troveranno in pochi anni ad affrontare **profondi mutamenti** demografici, tecnologici, sociali, politico-istituzionali.

La prospettiva resta comunque quella della costruzione di una **Smart Land**, di un territorio **connesso**, tecnologicamente avanzato, in cui possano essere ridotte le disuguaglianze tra centro e periferie, tra aree interne e grandi centri urbani (dove si rischiano *gentrification* e desertificazione, per la disparità tra aumento del costo della vita e potere salariale) e in cui siano declinati, e non soltanto declamati, principi di **sostenibilità** sociale, economica, ambientale.

La Giunta che ho l'onore di presiedere ha identificato **alcune priorità**; in ambito sanitario: la realizzazione di un **Centro Unico per le Prenotazioni**; l'abbattimento delle **Liste d'attesa**; l'arruolamento di **nuovo personale**, che da poco sono confluiti in un Decreto Legge anche a livello nazionale.

In ambito sociale riteniamo fondamentali: il **sostegno a persone con disabilità gravi e gravissime**; il **Diritto allo Studio Universitario** (ambito in cui la Lombardia è penalizzata dai criteri statali di ripartizione delle risorse).

Rispetto alle infrastrutture Regione opererà per l'acquisizione di un ruolo più determinante in materia di **mobilità**, anche tramite nuove formule di governance; saremo protagonisti nella promozione di grandi **Accordi di Programma** (ad esempio l'ospedale di Busto/Gallarate, la Città della Salute, il Progetto Fili/Cadorna) e di importanti progetti di rigenerazione urbana. Continuerà inoltre l'impegno sul fronte della prevenzione del **dissesto idrogeologico**.

**Lavoreremo per l'attrazione di imprese e investimenti**, anche attraverso il consolidamento delle filiere; e naturalmente saranno al centro della nostra attenzione le **Olimpiadi Invernali 2026 Milano-Cortina**, soprattutto per ciò che concerne la legacy che saranno in grado di stimolare nei territori interessati. In questo senso, il progetto di candidatura a ospitare i Giochi Olimpici Giovanili Invernali del 2028 (YOG 2028) nasce in piena continuità con le azioni già in corso e potrà rappresentare per i territori un'opportunità per valorizzare gli investimenti che le Amministrazioni stanno promuovendo per i XXV Giochi Olimpici Invernali ed i XIV Giochi Paralimpici Invernali del 2026.

Una sottolineatura: tutti i cantieri aperti e di prossima apertura in Lombardia ci obbligano a tenere altissima la guardia sul tema della **sicurezza nei luoghi di lavoro**.

Questo DEFR riprende la struttura del PRSS, intervenendo a migliorare obiettivi e target laddove il contesto sia mutato, e comunque mantenendone i capisaldi determinati a inizio legislatura: prima tra tutti la volontà di **non inasprire la pressione fiscale** (neppure sul bollo auto).

Analogamente, Regione Lombardia persegue nella sua scelta di **non accendere nuovi mutui**, se non nei termini delle effettive esigenze di cassa, per evitare che il pagamento degli interessi possa contrarre la disponibilità di risorse correnti, nonostante il contributo importante agli investimenti realizzato dalla Regione a partire dalla l.r. 9/2020.

Il rigore nella gestione delle risorse, che ha sempre garantito alla nostra Regione il **pareggio**, anche in ambito sanitario, si coniuga con la sempre più evidente necessità di un **utilizzo pienamente integrato** delle stesse.

Sono ingenti, infatti, le quantità di risorse di cui ha beneficiato e beneficerà il territorio lombardo in questa legislatura: basti pensare al Piano nazionale di Ripresa e Resilienza, ai Fondi Strutturali UE, a quanto messo in circolo dalla legge 9/2020, il cosiddetto "Piano Lombardia", programmato addirittura prima del PNRR e che ha avuto impatti rilevanti sia sul PIL della regione sia sui livelli occupazionali.

Diventa cogente **integrare per massimizzare**.

Conosciamo bene le difficoltà degli Enti Locali, e soprattutto dei piccoli comuni, nel "mettere a terra" le risorse. Ad anni di depauperamento sul fronte del pubblico impiego segue ora un tentativo di ripresa, ma l'arruolamento del personale, così come la capacità di *retention*, è - e sarà negli anni a venire - un tema cruciale, cui Comuni, Province, Città Metropolitana e in primis Regione dovranno rispondere con capacità programmatica e predittiva, con due driver di riferimento: **semplificazione** e pieno sfruttamento dell'**innovazione tecnologica**.

È in gioco anche la **legacy del PNRR**: il reperimento di risorse in parte corrente per il **funzionamento a regime** di tutto ciò che sarà stato realizzato (dalle Case di comunità agli Asili Nido fino agli ITS, tanto per citare degli esempi) sarà un banco di prova per il nostro Paese e conseguentemente anche per la nostra Regione.

Il futuro non può essere predetto, ma certamente può essere influenzato, creato e programmato. Perché ciò accada però serve una **piena consapevolezza del ruolo da parte dei decisori politici**, che devono sapere compiere **scelte**, selezionare **priorità**, indirizzare adeguatamente le **risorse** a loro disposizione e anche assumersi - consapevolmente - dei **rischi**. Questo è il dovere che sento come Presidente di questa Regione.

Abbiamo in mente il porto nel quale vogliamo approdare. Auspichiamo che il **"Sistema Lombardia"**, con il suo ricco tessuto sussidiario e solidale, con gli stakeholder del Patto per lo Sviluppo, con la pluralità degli attori economici e sociali, con i cittadini tutti, sia di perenne stimolo e confronto nel nostro viaggio e in quello dell'intero Paese.

Attilio Fontana  
Presidente della Regione Lombardia

# INDICE

Sezione I La programmazione regionale	6
Lo scenario della programmazione regionale	7
Lo scenario internazionale	7
Lo scenario demografico	12
La condizione giovanile in Lombardia, tra bisogni, incertezze e aspettative	17
Le trasformazioni territoriali	19
La transizione ecologica	23
Dall’Innovazione all’Intelligenza artificiale: come cambia la pubblica amministrazione	28
L’influsso del regionalismo differenziato sulla programmazione regionale	34
Le implicazioni degli scenari di medio-lungo periodo sulle politiche regionali	36
Gli indirizzi programmatici	45
Dal Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura al Documento di Economia e Finanza Regionale 2025-2027	45
Pilastro 1 Lombardia Connessa	47
Pilastro 2 Lombardia al Servizio dei Cittadini	56
Pilastro 3 Lombardia Terra di Conoscenza	88
Pilastro 4 Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro	105
Pilastro 5 Lombardia Green	123
Pilastro 6 Lombardia Protagonista	148
Pilastro 7 Lombardia Ente di Governo	166
Sezione II Gli indirizzi economico-finanziari	187
Lo scenario macroeconomico	188
Le politiche di bilancio	196
Le Politiche di Coesione nel triennio 2025-2027	209
Le politiche di sviluppo	213

The background is a solid dark blue color. It features two large, light blue curved lines that sweep across the top and bottom of the page, creating a sense of movement and framing the central text.

# **Sezione I**

## **La programmazione regionale**

# Lo scenario della programmazione regionale<sup>1</sup>

## Lo scenario internazionale

### Un nuovo mondo è arrivato

La pandemia da Covid-19, le guerre "calde" in Ucraina e a Gaza e quella "fredda" tra Cina e Stati Uniti. Negli ultimi anni i grandi shock mondiali continuano ad accumularsi. Questi eventi senza precedenti stanno rendendo più veloce del previsto la transizione verso un nuovo ordine o, forse più precisamente, verso un "dis-ordine globale". Sono infatti caduti tabù, illusioni e capisaldi del mondo globalizzato dati quasi per scontati fino a pochi anni fa: inflazione moderata e tassi di interesse vicino allo zero nei Paesi avanzati; forniture stabili di gas russo a basso costo all'Europa; cauto avvicinamento di Mosca all'Occidente; riluttanza verso le spese militari da parte di alcuni Stati (come la Germania e il Giappone); neutralità di altri (Finlandia e Svezia); relativa e precaria stabilità in Medio Oriente. La conseguenza di tutto ciò è stato il ribaltamento dei destini di Istituzioni e modelli politici ed economici, passati in brevissimo tempo dall'oblio alla ribalta, o viceversa, mentre cresce il bisogno di sicurezza dal campo economico a quello più strettamente della difesa.

Più in generale è il rapporto tra economia e politica ad essere cambiato. La guerra in Ucraina ci ha insegnato che dove passano i soldati non passano più i beni. È quindi il fattore geopolitico che oggi più che mai detta i termini delle relazioni economiche (oltre che politiche) internazionali. È in questo contesto che bisogna fare peraltro i conti con nuovi protagonisti della politica mondiale che si raggruppano sotto l'etichetta di Sud Globale.

### Un nuovo mondo insicuro

Ogni transizione da un ordine all'altro genera, lungo il cammino, insicurezza sotto molteplici punti di vista. L'insicurezza più ovvia è quella militare, resa urgente dall'invasione russa dell'Ucraina e che ha portato a un ripensamento delle istituzioni di difesa – il già citato caso dell'allargamento della NATO – e a una profonda riflessione sulle spese militari. I paesi NATO – ed europei in particolare – sono stati così costretti a correre ai ripari. Entro la fine del 2024, 18 paesi NATO su 31 dovrebbero rispettare il target del 2% del PIL già ipotizzato a partire dal 2014. Tra questi ci sarà per la prima volta anche la Germania (grazie soprattutto al "fondo speciale" di 100 miliardi di euro su 4 anni creato subito dopo l'attacco russo a Kyiv), e il 2% sarà pure la media generale fra tutti gli alleati (fra i più importanti, solo Italia e Canada ne restano al di sotto). In generale, i Paesi europei della NATO (incluse quindi Gran Bretagna, Turchia e Norvegia) sono passati da una spesa aggregata di 230 miliardi di euro nel 2014 ad un totale di 380 per il 2024, mentre per i soli Paesi UE – secondo i dati dell'European Defence Agency (EDA) – la crescita rispetto a 10 anni fa è del 40%. Il passo successivo sembra riguardare il rafforzamento della componente comunitaria dell'industria della difesa. Nel mese di marzo, il Commissario per il Mercato Interno Thierry Breton ha presentato la sua prima strategia industriale per la difesa, stanziando 1,5 miliardi di euro nel periodo 2025-2027 e fissando degli obiettivi al 2030 di incremento della quota europea di contratti per la difesa.

---

<sup>1</sup>Il presente capitolo è stato redatto da PoliS Lombardia con il contributo scientifico dei seguenti esperti accademici: Paolo Magri sullo scenario geopolitico, Gian Carlo Blangiardo e Alessandro Rosina sulle trasformazioni demografiche e sulla condizione giovanile, Alessandro Balducci sui cambiamenti nei sistemi territoriali lombardi, Edoardo Croci sulle priorità strategiche della giusta transizione ecologica, Ferruccio Resta sulle sfide e le opportunità dello sviluppo tecnologico e dell'intelligenza artificiale in particolare.

Oltre a quella strettamente militare, l'altra grande insicurezza che vive il mondo in transizione di oggi è quella economica, legata alla competizione tecnologica tra i due giganti globali, Stati Uniti (con i suoi alleati occidentali) da una parte e Cina dall'altra. I rapporti tra le grandi potenze globali sono altalenanti nei toni. Alla durezza del confronto dopo la visita a Taipei della Speaker della Camera degli Stati Uniti Nancy Pelosi nel 2022 – dopo il caso del “pallone-spia” – nel 2023 ha fatto seguito il conciliante incontro tra Biden e Xi a San Francisco in occasione del vertice Apec nell'autunno dello stesso anno. Per quanto “altalenante” si tratta comunque di una competizione strutturale. Rispetto a Donald Trump, l'approccio dell'Amministrazione Biden verso la Cina, oltre a confermare il clima di confronto, aggiunge una dimensione ideologica (democrazia vs autocrazia) con un crescente focus sulla sicurezza economica, esasperata dalla pandemia prima e dal conflitto in Ucraina dopo. La contrapposizione alla Cina rimane uno dei pochi temi bipartisan in un Paese sempre più dilaniato dalla contrapposizione tra Democratici e Repubblicani e difficilmente muterà quale sia l'esito delle elezioni Presidenziali del novembre 2024.

In questo quadro si inserisce il ritorno della politica industriale negli USA con l'Infrastructure Investment and Jobs Act, il CHIPS and Science Act e, soprattutto, l'Inflation Reduction Act (IRA). Queste iniziative si inseriscono in un quadro teorico – sposato dal G7 a partire dal Summit di Hiroshima del maggio 2023 – che prevede il primato dell'economic security sull'interdipendenza commerciale, messa in crisi dalla cosiddetta militarizzazione delle relazioni economiche. Il caso emblematico è quello delle forniture energetiche dalla Russia, ma la stessa logica si applica alla dipendenza dalla Cina per quanto riguarda le terre rare e le tecnologie per la transizione verde.

Non è un caso che, negli ultimi anni, la guerra commerciale si sia intensificata nei settori chiave per le tecnologie del futuro. Da una parte, gli USA hanno promosso nel 2022 restrizioni senza precedenti all'export su chip avanzati e relativi macchinari (coinvolgendo paesi strategici in questa filiera come Giappone e Paesi Bassi), mentre Pechino ha approvato restrizioni all'esportazione di materie prime quali germanio e gallio, utilizzati per la produzione di semiconduttori e altri prodotti avanzati. Se gli Usa cercano di sfruttare il primato nel settore dei semiconduttori, la rappresaglia di Pechino fa inevitabilmente leva sui suoi punti di forza a partire dal controllo a monte della supply chain dell'industria green e tech, ovvero delle materie prime critiche: nel caso specifico, il Paese rappresenta il 94% dell'offerta mondiale di gallio e l'83% di quella di germanio. Anche l'Unione Europea ha sposato questa nuova interpretazione delle relazioni economiche, tanto che nel giugno del 2023 ha presentato la propria Strategia per la Sicurezza Economica, che progetta strumenti per ridurre la dipendenza economica in settori tecnologicamente avanzati – tra gli altri, intelligenza artificiale e quantum computing – quali la possibilità di limitare l'esportazione di alta tecnologia e restrizioni agli investimenti in entrata e in uscita negli stessi settori. Tuttavia, questa rimodulazione delle relazioni commerciali non intende spingersi a un pericoloso “decoupling” tra Cina e Occidente, ma sarà limitato a specifici settori tecnologicamente avanzati il cui controllo delle filiere potrebbe essere utilizzato in maniera strategica.

Il Fondo Monetario Internazionale registra già, dopo la guerra in Ucraina, una riduzione del commercio di quasi il 5% tra due blocchi composti da un lato dall'Occidente e dall'altro da Russia, Cina e dai paesi che hanno supportato la Russia nelle votazioni alle Nazioni Unite. Il termine che si preferisce usare in questo nuovo scenario economico è “de-risking”, inteso come riduzione della dipendenza da un unico paese (e in particolare dalla Cina). Tale riduzione, cui fa da corollario l'obiettivo della diversificazione, è un proposito perseguito contestualmente da Stati Uniti, Unione Europea e Cina, rappresentando ormai un elemento strutturale delle dinamiche internazionali.

Da tutto ciò scaturisce il terzo elemento che caratterizza il nuovo corso delle relazioni economiche internazionali: la creazione di filiere con "paesi amici", anche attraverso proposte come l'*Indo-Pacific Economic Framework for Prosperity (IPEF)* – un accordo economico lanciato in Asia dagli Usa in funzione anti-cinese – oppure con il dialogo bilaterale in contesti diplomatici come lo *EU-US Trade and Technology Council* e lo *EU-India Trade and Technology Council* nei quali si armonizzano le strategie di messa in sicurezza delle filiere dal rischio di coercizione cinese. Lo scenario che ne consegue è una frammentazione geoeconomica che si traduce nella revisione delle catene globali del valore secondo una logica sempre più di "nearshoring" (filiere accorciate) e "friendshoring" (filiere in paesi amici), e in controlli sempre più stringenti sugli investimenti in settori strategici.

Nonostante un impatto sull'economia mondiale sia inevitabile, secondo il *World Economic Outlook* del Fondo Monetario Internazionale di aprile 2024, l'economia globale ha dimostrato una resilienza inaspettata, seppur sullo sfondo di un clima di grande incertezza. Malgrado l'aumento delle tensioni in Medio Oriente, infatti, il FMI ha leggermente alzato le sue stime della crescita mondiale di quest'anno al 3,2% (era al 3,1% lo scorso gennaio), un dato che si prevede confermato anche per il 2025. Tuttavia, sono molteplici gli scenari che potrebbero impattare negativamente su questa proiezione. In particolare, un peggioramento dello scenario geopolitico in Medio Oriente potrebbe portare ad una riduzione della crescita dello 0,5%, anche in considerazione di un'altissima volatilità del prezzo di gas naturale e petrolio.

Come rilevato dal Centro Studi di Assolombarda, l'economia della Lombardia si è contraddistinta per riportare valori positivi, pur nel contesto globale di incertezza. Alla fine del 2023, infatti, si registra un Pil di oltre 483 miliardi di euro in valori correnti, che pone l'economia della regione ad un livello di crescita del +6,7 rispetto al periodo pre-Covid. Questo valore è ancora più significativo se confrontato con i *benchmark* europei: a fine 2024 la stima è +0,8% per Baden-Württemberg, +2,4% per Bayern, +4,8% per Cataluña.

Bisogna sottolineare che tale risultato è trainato da una componente direttamente coinvolta dalle dinamiche geopolitiche di rilancio della politica industriale appena descritta. Infatti, un ruolo particolare è stato svolto dagli investimenti delle imprese. In dettaglio, nel 2023 gli investimenti fissi lordi sono cresciuti del +4,7% annuo in Italia e del +5,1% in Lombardia. Anche in questo caso è significativo il confronto con il periodo pre-Covid e con i *peers* europei. Se Italia e Lombardia sono cresciute sopra i livelli pre-Covid del +26,0% e +19,7%, la Francia si è fermata al +5,9% mentre Germania (-3,1%) e Spagna (-3,5%) sono addirittura in calo.

Tra i settori con la performance migliore si segnala la componente "impianti e macchinari" degli investimenti delle imprese nelle immobilizzazioni materiali – che in Italia è al +17,2% rispetto al 2019, un incremento nettamente superiore al dato francese (+5,4%) spagnolo (-8,4%) e tedesco (-2,1%) – e gli investimenti in "prodotti di proprietà intellettuale" (+12,7% in Italia nel periodo 2019-2023). Per il 2024 Prometeia ipotizza un rimbalzo verso il basso degli investimenti fissi lordi in Lombardia (-1,7%) e Italia (-2,0%), sebbene con una tenuta importante di "impianti e macchinari" (+6,3%).

### **L'arrivo di nuovi aspiranti attori**

Nel contesto di un mondo insicuro, nuovi aspiranti attori appartenenti al "Sud Globale" cercano di ritagliarsi uno spazio maggiore. Queste rivendicazioni derivano da un dato di fatto oggettivo che si salda con una identità politica giunta a maturazione: nel 1970 il Sud Globale – ovvero i paesi che rientravano a vario titolo nelle definizioni di Terzo Mondo o Paesi non allineati – rappresentava il 18% del Pil globale e il 71% della popolazione mondiale, mentre nel 2022 contava rispettivamente per il 40% e l'85%.

Questo aggregato disomogeneo di Paesi ritiene che il sistema internazionale cristallizzato alla fine della Seconda Guerra Mondiale non sia rappresentativo dei rapporti di forza del XXI secolo. Nonostante sia condiviso il desiderio di riforma dell'ordine internazionale, manca però chiarezza sull'idea che questi Paesi hanno del nuovo contesto globale e del ruolo che le Istituzioni internazionali, vecchie e nuove, sono chiamate a svolgere. Questo vale tanto per la riforma del Consiglio di Sicurezza dell'ONU, quanto per la presunta de-dollarizzazione dell'economia mondiale. La mancanza di proposte condivise è legata alle diverse visioni strategiche: se Cina e Russia spingono verso un gruppo allargato in chiave anti-occidentale, altre medie potenze rifiutano di aderire a uno schieramento o all'altro, preferendo una logica non tanto di non allineamento (come avveniva durante la Guerra Fredda) quanto piuttosto di multi-allineamento a seconda di specifici dossier e interessi. Si pensi ad esempio all'adesione dell'India a formati plurilaterali nell'orbita degli USA (come nel caso del QUAD) o della Russia/Cina (BRICS e SCO). Tuttavia, pur in presenza di differenze significative tra i paesi che si riconoscono nel Sud Globale, l'esigenza di schierarsi, emersa con lo scoppio dell'invasione russa dell'Ucraina e le deflagrazioni del conflitto a Gaza, ha portato i paesi emergenti a manifestare un proprio posizionamento alternativo a quello strettamente occidentale. Non si tratta, pertanto, di uno schierarsi dei paesi non-occidentali con Russia e Cina, quanto di una condivisione con queste due potenze del proposito di fondo del riequilibrio dei pesi di forza nel sistema globale, in virtù del citato mutamento economico internazionale.

Una tale esigenza ha già avuto uno sviluppo pratico nell'allargamento dei BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sud Africa), il gruppo di paesi che si riunisce dal 2010 con il proposito di promuovere un'alternativa a un sistema pensato e costruito dall'Occidente. Il gruppo ha annunciato al XV vertice annuale del 2023 l'adesione di sei nuovi membri dal 2024, poi scesi a cinque con la rinuncia dell'Argentina: Egitto, Etiopia, Iran, Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti. Il sostegno al processo di allargamento e a una maggiore rappresentatività del Sud Globale è stato testimoniato anche dall'alto numero di Paesi – oltre 20 – che hanno manifestato l'intenzione di aderire. Il processo di allargamento sembra dunque non ancora esaurito. Questa espansione dei BRICS, pur non configurandosi apertamente come uno schieramento anti-G7, dà comunque a questi Paesi maggiore peso e potere negoziale. L'ascesa del Sud del mondo è quindi già in corso ma non è chiaro il contributo che riuscirà a dare alla governance mondiale. Al momento sembra aggiungere un altro elemento di incertezza al mondo insicuro.

La Cina, dal canto suo, ha assunto nell'ultimo decennio un dinamismo a tutto campo, espresso in grandi progetti multilaterali quali la "Belt and Road Initiative" e nella promozione di specifiche iniziative di sviluppo e militari rivolte proprio ai paesi del Sud Globale, oltre che nell'attivismo diplomatico dimostrato nella mediazione di successo tra Iran e Arabia Saudita nel 2023. Per l'Occidente è fondamentale trovare una corretta formula di dialogo con il Sud Globale, perché area verso cui destinare le iniziative di diversificazione economica sotto forma di "friendshoring" (soprattutto il Sud Est asiatico) e di approvvigionamento di minerali critici per la transizione verde e digitale (Africa e America Latina).

### **Italia ed Europa: alla ricerca di un ruolo**

L'Italia e l'Unione Europea si trovano ad affrontare lo scenario internazionale sopra descritto caratterizzato dall'ascesa dell'insicurezza e dall'emersione di nuovi soggetti con un peso economico crescente e un'identità politica in consolidamento.

Di conseguenza, come negli Stati Uniti, anche nell'UE si è registrato un ritorno della politica industriale e una profonda riflessione sul nuovo ordine globale. Oltre a Next Generation EU e REPower EU, la Commissione europea guidata da Ursula von der Leyen ha voluto porsi altri obiettivi ambiziosi.

Non solo per affrancarsi il più possibile da asset critici (per la doppia transizione verde e digitale) importati da singoli fornitori sempre più rischiosi (Russia e Cina in primis), ma anche in risposta all'attivismo dell'Amministrazione Biden e di altri grandi Paesi. Bruxelles ha così proposto in un breve lasso di tempo diversi pacchetti: lo European Chips Act sui semiconduttori, il Net Zero Industry Act sulle tecnologie verdi strategiche, il Critical Raw Materials Act sulle materie prime critiche, l'Act in Support of Ammunition Production sull'industria della difesa. Tutto ciò va peraltro inserito nel quadro della European Economic Security Strategy. Quest'ultima mira alla definizione di una strategia unitaria di de-risking dell'economia europea. La proposta della Commissione è triplice e speculare alla visione di Blinken di "invest, align, compete": promuovere la competitività dell'UE con la realizzazione dei piani industriali sopracitati; collaborare con altri Paesi che condividono le stesse preoccupazioni e obiettivi di fondo; proteggere la sicurezza economica con il rafforzamento e miglioramento di strumenti difensivi già esistenti (controlli all'export di beni dual use e agli investimenti diretti esteri in entrata nell'UE) cui aggiungere il lancio di nuovi (come il meccanismo di screening selettivo degli investimenti in uscita in una serie ristretta di tecnologie abilitanti fondamentali per applicazioni militari o di intelligence). Il principio di fondo è il desiderio di mantenere i legami commerciali con Pechino, pur riducendo la dipendenza da tecnologie strategiche come semiconduttori avanzati, quantum computing e intelligenza artificiale. Sulla stessa linea, la presidenza italiana del G7 ha riconosciuto l'importanza di perseguire e definire un'agenda internazionale in materia di sicurezza economica, come sottolineato nel comunicato della riunione dei Ministri degli esteri del 19 aprile 2024. I Ministri hanno infatti confermato l'impegno per la costruzione di una resilienza economica globale nel rispondere a pratiche "dannose" - come la coercizione economica - che minano il sistema di scambi multilaterali e le catene di approvvigionamento globale.

Tuttavia, questi propositi si scontrano con la capacità finanziaria disponibile per le diverse misure. Per esempio, con il Chips Act si punta ad aumentare dal 10% al 20% la quota europea nella produzione di semiconduttori a livello mondiale entro il 2030. Secondo alcune stime, l'UE dovrebbe investire oltre 260 miliardi di dollari entro il 2030, quasi sei volte l'ammontare annunciato da Bruxelles. Un altro esempio è legato alla transizione verde. Con il Net Zero Industry Act, l'UE si prefigge di soddisfare almeno il 40% della domanda di tecnologie pulite con produzione interna entro la fine del decennio, ma le risorse impegnate a questo scopo per tutto il periodo fino al 2030 sono inferiori a quanto la Cina spende in un solo anno. Alle risorse necessarie per realizzare la diversificazione richiesta dall'*economic security*, si sommano quelle già citate per scongiurare l'insicurezza militare. Queste maggiori spese dovranno però tenere conto del nuovo Patto di Stabilità approvato nell'aprile 2024, che, almeno, per molti paesi con debito elevato potrebbe limitare lo spazio per nuovi investimenti.

È in un tale contesto che va letto l'incarico da parte del Presidente della Commissione Europea Ursula von der Leyen agli ex Presidenti del Consiglio italiani di redigere due rapporti, rispettivamente, sul Futuro della Competitività Europea e sul Futuro del Mercato Unico. L'attenzione di questi due documenti è rivolta all'esortazione ad abbandonare la posizione europea degli anni e decenni passati. Per rispondere alle sfide identificate nei paragrafi precedenti, è dunque riduttivo pensare alla concorrenza come a un affare tra gli Stati membri senza considerare la competitività esterna mentre altre potenze globali – pur nelle differenze tra una democrazia (Usa) e una autocrazia (Cina) – hanno messo in dubbio le regole esistenti e sono attivamente impegnate a elaborare politiche volte a migliorare la propria posizione competitiva. Mentre, sul futuro del Mercato Unico v'è la necessità di regole UE sulle operazioni di M&A che consentano la nascita di veri campioni europei in grado di competere nel contesto globale altamente concorrenziale appena descritto. Fondamentale a tal fine è il coinvolgimento dei privati attraverso il completamento del mercato unico dei capitali.

Ma anche questo strumento potrebbe risultare insufficiente nella fornitura di “beni pubblici” europei (dalle infrastrutture alla difesa), rendendo quindi sempre più necessaria la riflessione su un nuovo debito pubblico europeo, soprattutto dopo il 2026 quando si sarà esaurito il potenziale legato al Next Generation EU.

A prescindere dall'esito delle elezioni tenute all'inizio di giugno 2024, l'UE sembra aver perso la spinta dell'indomani dello scoppio della pandemia. Emergono così vecchie e nuove divisioni che rischiano di minare la ricerca di un nuovo ruolo dell'UE nel contesto mondiale di oggi e di domani. La vera sfida appare quella di prevenire i grandi mutamenti e di non ridursi a dover reagire e/o adeguarvisi.

## Lo scenario demografico

### Consistenza numerica e flussi generazionali della popolazione lombarda nei prossimi trent'anni

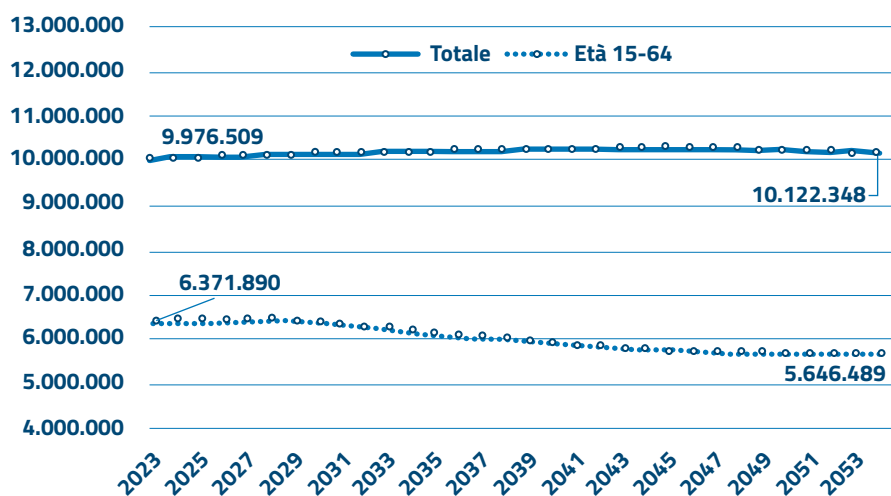
Secondo i dati ufficiali più aggiornati – al momento disponibili solo in via provvisoria (Istat 2024) – i residenti in Lombardia al 1° gennaio 2024 sarebbero 10 milioni e 21 mila. In attesa del dato definitivo, che terrà conto sia delle iscrizioni e cancellazioni “altre” (in corso di validazione), sia delle rettifiche del censimento 2023, si prende atto (con alta probabilità) dell'avvenuto ritorno oltre “quota 10 milioni”. Un limite che era stato drammaticamente abbattuto nel 2020 a seguito dell'impatto con la pandemia di Covid-19.

D'altra parte, il passaggio oltre il confine dei 10 milioni di residenti emerge anche dalla revisione delle stime Istat (2023) – qui attuata con procedure che estendono la base di partenza dal 1.1.2022 al 1.1.2023 – con riferimento a quella che è indicata come l'ipotesi più verosimile (ipotesi mediana). Secondo tale previsione la permanenza oltre i dieci milioni di residenti dovrebbe persistere nel prossimo trentennio in un regime di sostanziale stabilità: dopo aver mantenuto circa 10 milioni e 20 mila residenti sino in prossimità degli anni '40, si registrerebbe un moderato rientro attorno a 10 milioni e 10 mila unità verso la metà del secolo (Figura 1).

Diversa è invece la dinamica della componente potenzialmente produttiva della popolazione lombarda. Il complesso dei 15-64enni mostra infatti un continuo decremento che si accentua a partire da questo decennio. Il risultato finale è che si prevede una perdita di 725 mila potenziali lavoratori (-11,4%) nell'arco dei prossimi trent'anni. Il tutto sembra destinato a verificarsi nonostante si sia messo in conto – nello scenario previsivo “mediano” cui si fa riferimento – un contributo migratorio netto – entro cui la quota di 15-64enni è certamente rilevante – che mediamente è nell'ordine di 49 mila unità annue, di cui il 71% di provenienza estera.

Un andamento decrescente si riscontra anche esaminando la dinamica della componente lombarda più giovane (Figura 2). I residenti meno che trentenni si riducono continuamente sino a stabilizzarsi solo a metà del secolo, con 265 mila unità in meno rispetto al 2023 (-9,6%).

Figura 1 – Regione Lombardia: popolazione residente al 1° gennaio 2023-2054



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 2023.

Allorché si entra nel dettaglio dell'universo giovanile per grandi fasce d'età i più penalizzati sono i 14-19enni che, nell'intervallo 2023-2053, registrano la maggior perdita relativa (-14,5%), con 86 mila unità in meno. Un calo in assoluto che è ancora più consistente (-112 mila) si ha per i 20-29enni (-11,2%), mentre appare più contenuta la riduzione del numero di meno che 14enni. La loro perdita è di sole 68 mila unità (-5,7%), ma va considerato che il confronto avviene con un anno (2023) in cui già sussiste una sensibile contrazione di tale collettivo dovuta al fenomeno di denatalità sviluppatosi nell'ultimo quindicennio.

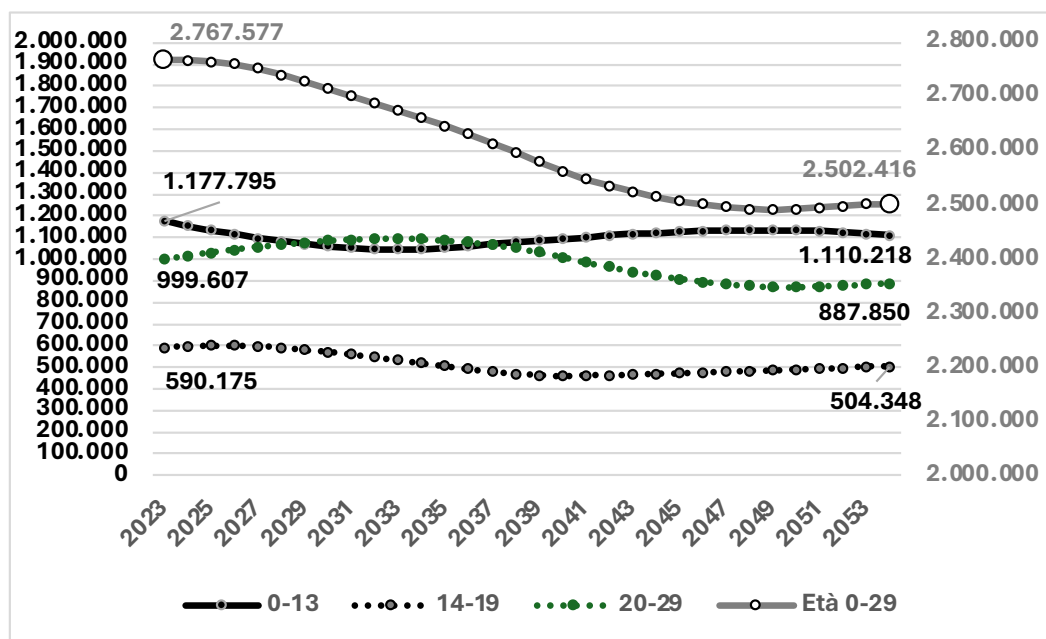
### I flussi demografici che muovono la società lombarda

Entrando più nel dettaglio in merito alle tendenze evolutive della demografia lombarda può essere interessante valutare l'intensità del cambiamento nei flussi di popolazione che accede a fasi qualificanti del proprio ciclo di vita, ossia ad età anagrafiche cui risultano spesso associate significative istanze di trasformazione/adeguamento nella domanda e nelle strutture dei servizi richiesti alla società lombarda.

Si pensi in tal senso alle seguenti soglie (anagrafiche) che identificano un passaggio di status, usualmente dettato da norme e/o da convenzioni e consuetudini che operano nel contesto - sociale, culturale, economico- di appartenenza:

- 6° compleanno, primo accesso al sistema di formazione scolastica;
- 18° compleanno, riconoscimento del diritto di partecipazione attiva alle scelte della politica;
- 20° compleanno, ingresso nel collettivo della forza lavoro (età media orientativa);
- 30° compleanno, avvio della vita di coppia e di potenziale transizione alla genitorialità (età media orientativa);
- 65° compleanno, uscita dalla condizione di attività e passaggio alla fase di quiescenza (età convenzionale di pensionamento);
- 90° compleanno, entrata in una fase di fragilità socialmente attenzionabile (età convenzionale di accesso alla vecchiaia).

Figura 2 – Regione Lombardia: Giovani residenti al 1° gennaio 2023-2054



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 2023.

Ognuno di tali confini viene annualmente superato da generazioni di residenti disomogenee, formatesi tempo addietro a partire dalle corrispondenti coorti di nascite e modellate, strada facendo, dall'effetto di accrescimento, o di riduzione, generato dai movimenti migratori.

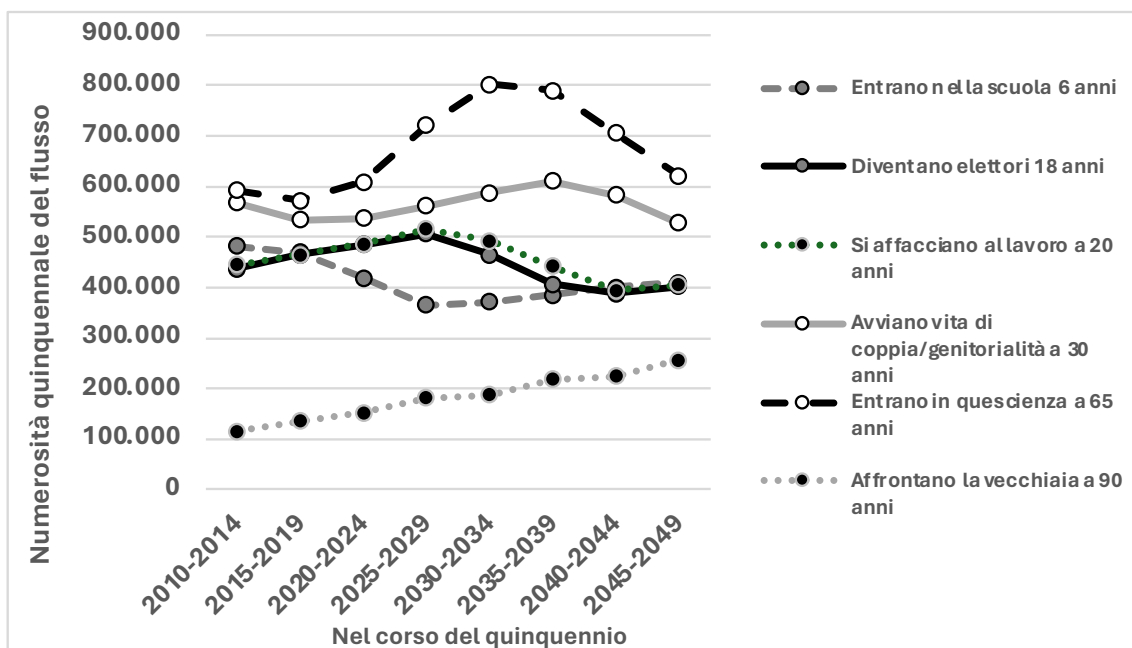
Ma quali sono state, e quali si prevede saranno, le dimensioni di tali flussi nel panorama lombardo di questa prima metà del secolo?

I dati mostrano come nell'arco di un quarantennio (2010-2049) vi sia, nei diversi aggregati considerati, la coesistenza di tendenze lineari che si consolidano e di andamenti di natura ciclica, con onde sia espansive che riduttive (Figura 3).

Un trend di indiscussa crescita è quello che riguarda l'ingresso nell'universo degli ultranovantenni. I 115 mila residenti approdati alla vecchiaia nel corso del quinquennio 2010-2014 sono infatti già saliti a 153 mila nel 2020-2024 e continueranno la loro ascesa sino a raggiungere i 256 mila del quinquennio 2045-2049.

In rapido aumento, ma con un altrettanto repentino regresso, si configura la numerosità di coloro che raggiungono il confine (teorico) della quiescenza. I nuovi sessantacinquenni lombardi, 609 mila nel corrente quinquennio 2020-2024 (in moderato aumento rispetto al precedente decennio), avvieranno una crescita esponenziale che li porterà a circa 800 mila unità in ognuno dei quinquenni 2030-2034 e 2035-2039 per poi, quasi simmetricamente, tornare ai livelli attuali.

Figura 3 – Regione Lombardia: numero di residenti che raggiungono prefissate soglie di età nel corso dei quinquenni dal 2010-2014 al 2045-2049



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 2023.

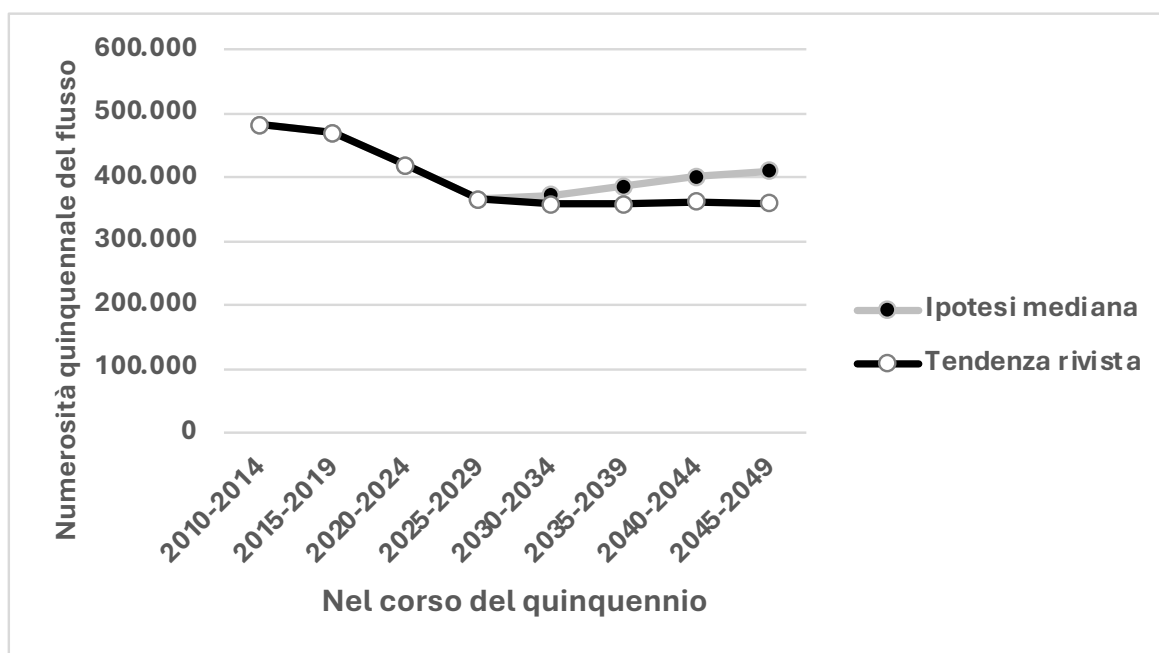
Un altro esempio di andamento ciclico viene fornito dalla consistenza dei nuovi trentenni. Il loro numero oscilla dai circa 530 mila nell'attuale quinquennio (e nel precedente) sino ai 610 mila che verranno progressivamente raggiunti nel corso del 2035-2039. Una crescita che tuttavia è destinata ad annullarsi con un ritorno ai 528 mila ingressi in età 30 previsti nel quinquennio 2045-2049.

I numeri circa il raggiungimento dell'età per votare e di quella per entrare nel mercato del lavoro segnano un'evoluzione sostanzialmente simile. Si accrescono sino a superare il mezzo milione di unità nel quinquennio 2025-2029 (nel precedente erano entrambi poco al di sotto delle 490 mila), per poi attestarsi entrambi sui 400 mila ingressi quinquennali verso la metà del secolo.

Un discorso a sé merita il collettivo dei nuovi ingressi nel sistema scolastico. I bambini che raggiungono il 6° compleanno hanno sino ad oggi risentito del crollo della natalità e il confronto tra il flusso del quinquennio 2020-2024 con quello del 2010-2014 e del 2015-2019 segna un calo, rispettivamente, del 13% e 11%. Le previsioni Istat, quand'anche rivisitate nella popolazione base di riferimento, mantengono nella versione "mediana" un certo ottimismo su una possibile ripresa della frequenza di nascite. In particolare, dopo un ulteriore calo di altri 53 mila ingressi (-12,6%) nel quinquennio 2025-2029 (che recepisce la riduzione dei nati nel 2019-2023), si avrebbe una regolare ripresa in ognuno dei quinquenni successivi. Sino a recuperare, con 409 mila ingressi in età scolare nel 2045-2049, un totale abbastanza prossimo a quello degli ultimi cinque anni (419 mila).

Se però si tiene conto dei dati più recenti in tema di nascite e se ne estrapolano le tendenze, l'approccio ottimistico dell'ipotesi mediana viene a cadere e le prospettive sono, dopo il calo nel 2025-2029 di cui si è detto, quelle di una ulteriore modesta riduzione (-2,3%), sino a scendere a 357 mila ingressi nel quinquennio 2030-2034, e poi stabilizzarsi su tale valore nel periodo successivo (Figura 4). In tal modo le nuove leve studentesche lombarde finirebbero col passare da una media annua di 96 mila ingressi nel 2010-2014 a una di 72 mila quarant'anni dopo, vale a dire: un quarto di nuovi scolari in meno.

Figura 4 – Regione Lombardia: numero di residenti che compiono 6 anni nel corso dei quinquenni dal 2010-2014 al 2045-2049 secondo differenti ipotesi



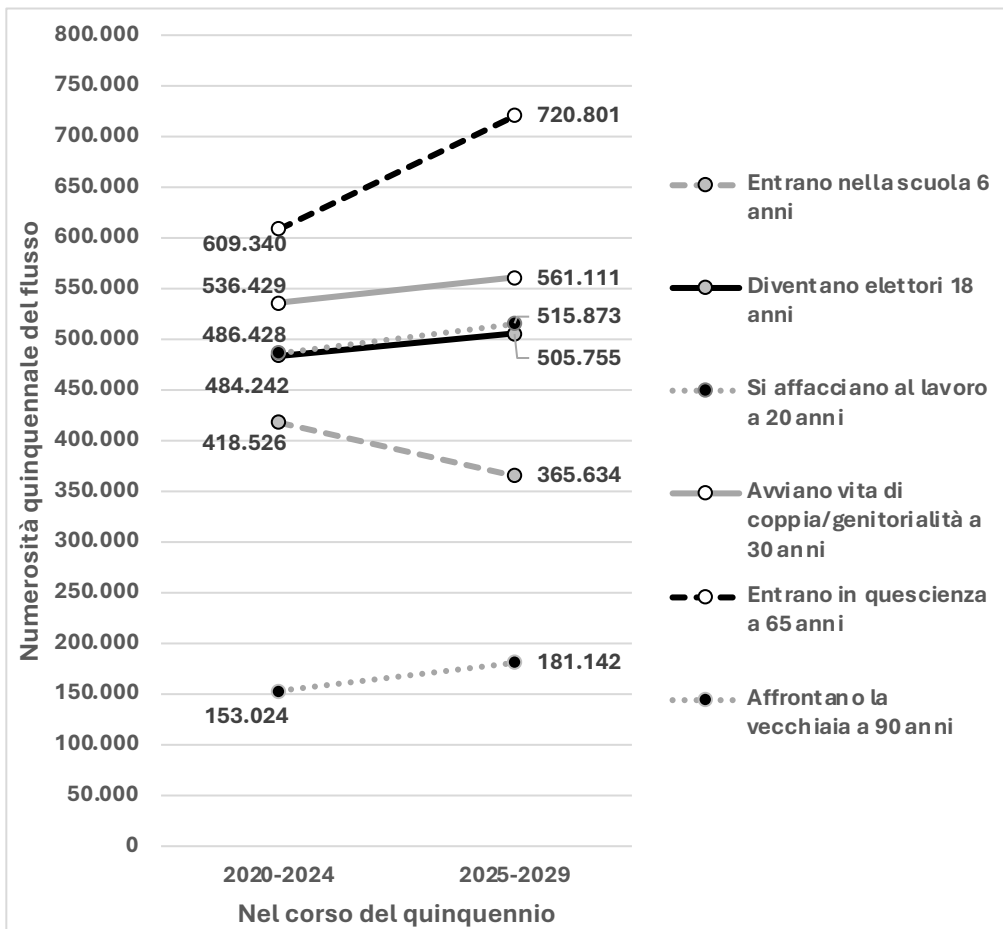
Fonte: elaborazioni su dati Istat, 2023.

### Una visione a breve termine

Volendo ricondurre la precedente analisi di medio-lungo periodo a una valutazione immediata su quelli che saranno i flussi e i bisogni nella Lombardia del prossimo quinquennio, si possono estrarre le seguenti considerazioni sintetiche che trovano supporto nei dati riportati in Figura 5:

- cinque flussi su sei risultano crescenti, solo l'accesso al sistema scolastico segnala un calo, per altro assai consistente (-12,6%); in termini assoluti nei prossimi cinque anni si perdono, in media annua, 10.600 ingressi di nuovi scolari.
- l'aumento decisamente più consistente si prospetta per gli ingressi sia nell'età di quiescenza (+18,3%), sia in quella della vecchiaia (+18,4%), con evidenti riflessi sul sistema previdenziale e sanitario.
- i flussi della componente dei giovani adulti sono generalmente orientati ad una dinamica positiva con incrementi nell'ordine del 5-6%, leggermente più alti per le potenziali immissioni nel mercato del lavoro (+6,1%) e più bassi per il potenziale avvio di una vita familiare autonoma e generativa (+4,4%).

Figura 5 – Regione Lombardia: numero di residenti che raggiungono prefissate soglie di età nel corso dei quinquenni dal 2020-2024 al 2025-2029



Fonte: elaborazioni su dati Istat, 2023.

## La condizione giovanile in Lombardia, tra bisogni, incertezze e aspettative

La giovinezza rappresenta uno dei momenti più intensi dell'espressione della progettualità di vita. È in questa fase (che va dai 15 ai 24 anni, fino ai 34 se si considera anche la fase giovane-adulta) che si compiono le scelte più importanti che accompagnano l'individuo nell'età adulta: dagli investimenti in formazione all'ingresso nel mondo del lavoro, dalla decisione di andare a vivere da soli o in coppia a quella di avere dei figli. In Italia il rapporto positivo fra generazioni, che in passato ha sostenuto il dinamismo sociale e la capacità innovativa dei giovani, si è indebolito nel tempo, sia in termini quantitativi che qualitativi. Da una parte le generazioni più giovani sono sistematicamente meno numerose delle generazioni che si stanno affacciando all'età anziana. Dall'altra, la generazione di coloro che da giovani hanno rappresentato il motore della crescita economica e demografica dell'Italia dal dopoguerra agli anni Settanta, una volta entrata nella fase adulta, ha collettivamente investito poco sulle generazioni successive. La valorizzazione del potenziale di cui i giovani sono portatori, tuttavia, è un elemento chiave per una società che voglia investire nel proprio futuro. Questo vuol dire che, se da una parte i giovani sono il motore dei cambiamenti sociali, dall'altra questo motore va attivato con risorse che le generazioni più mature, devono mettere in campo in maniera efficace e strutturale.

Nel corso degli ultimi trent'anni in Lombardia si è passati da una popolazione giovane consistente, tipica delle società del passato, con base demografica ampia e basso carico della componente anziana, a un allineamento di tutta la fascia under 35 verso il basso in controtendenza rispetto ad un sostenuto aumento degli over 65. Ancora nel 1990 ciascuna delle due fasce 15-24 e 25-34 risultava superiore alla popolazione anziana (65 anni e oltre). La popolazione giovanile apparteneva, infatti, alle generazioni nate prima del crollo della fecondità. Tale crollo ha prodotto una drastica e inedita erosione della classe 15-24 già nel corso negli anni Novanta (da 1 milione 385 mila del 1990 a meno di 1 milione nel 2000) e della classe 25-34 nei primi decenni di questo secolo (da quasi 1,5 milioni del 2000 a poco più di 1 milione nel 2020). L'invecchiamento della popolazione lombarda sarebbe stato più accentuato se non ci fosse stato l'apporto della componente straniera. Sebbene l'afflusso di giovani stranieri non sia stato sufficiente a compensare la perdita di consistenza delle generazioni più giovani rispetto a quelle più anziane, ha certamente contribuito a mitigare il fenomeno.

L'inclusione dei giovani è cruciale per una società che guarda al futuro e proprio su questo aspetto l'ultimo rapporto annuale di Istat relativo alla situazione del paese (2023), con dati di riferimento per l'anno 2022, rileva come un ampio segmento di giovani fra i 18 e i 34 anni si trovino in condizioni di deprivazione, intesa come carenza di diversi fattori che contribuiscono alla determinazione del benessere. Il rapporto sottolinea come le opportunità per giovani e ragazzi, siano esse formative, educative, culturali e di socializzazione, dovrebbero essere caratterizzate da equità di accesso per tutti, a prescindere da estrazione sociale e background socioeconomico della famiglia di origine. In un panorama come quello italiano, dove la trasmissione intergenerazionale delle condizioni di vita risulta particolarmente intensa, occorrerebbe ridurre l'influenza di contesti familiari o di partenza particolarmente sfavorevoli. Un altro aspetto da considerare riguarda l'incidenza della povertà assoluta per fascia di età negli ultimi anni (Istat, 2022). A età più giovani corrispondono percentuali più elevate di individui che vivono in povertà assoluta, anche se il divario fra 35-64enni e 18-34enni relativo al 2021 è diminuito rispetto alle annualità precedenti.

Sul fronte dell'occupazione si registrano segnali positivi: in Lombardia, il tasso di occupazione fra i 15-34enni è aumentato dal 49,5% del 2021 al 52,8% del 2022. Anche dal punto di vista dell'incidenza dei giovani NEET, ossia di coloro che non sono impiegati in percorsi di studio o e/o di formazione, la situazione è in miglioramento: a livello regionale la percentuale si attesta infatti nel 2022 al 13,6%, in diminuzione rispetto agli anni precedenti. Si tratta pur sempre di valori importanti che segnalano la necessità di comprendere e sfruttare le dinamiche e le potenzialità del territorio regionale per ridurre il numero di giovani inattivi, allineando la Lombardia a livello delle regioni europee più sviluppate. Una possibile via per aumentare il coinvolgimento dei NEET nei percorsi di istruzione e formazione passa attraverso percorsi di rafforzamento dei canali di formazione terziaria non universitaria e del miglioramento del sistema di funzionamento dei centri per l'impiego.

I giovani lombardi fanno fatica a costruire un proprio percorso di vita. Rimane infatti ancora alta la percentuale di giovani lombardi fra i 18 e i 34 anni che vivono in famiglia con almeno un genitore, (64%), una situazione che lo status occupazionale è solo in grado di mitigare (il 49,7% giovani occupati vive con il genitore) e che evidenzia, oltre all'esistenza di fattori socio-culturali, anche la difficoltà di accesso al mercato delle abitazioni, che potrebbe nel medio-lungo termine minare l'attrattività della Lombardia, sia per studenti che per giovani lavoratori provenienti da altre aree del paese.

È sulla scelta di diventare genitore che si scaricano le insicurezze delle giovani generazioni. Secondo i dati di una recente rilevazione svolta nell'ambito dell'Osservatorio sulla condizione giovanile di PoliS-Lombardia (2023), tra i motivi che spingono i giovani a rimandare tale passaggio emerge il peso della condizione economica e lavorativa giudicata non soddisfacente, a cui segue la mancanza di un partner e di sicurezze nella vita.

La percezione di un'incertezza (sia questa economica o generica) sembra maggiormente determinante per le mancate intenzioni positive dei 26-34enni (la riportano come prima ragione il 25,8%) rispetto ai più giovani (22,7%), e per i Neet (33,7%) rispetto agli studenti e ai lavoratori (rispettivamente 23,3% e 23,9%). La conseguenza è che una generazione che vive l'incertezza come condizione inibente dei progetti familiari è una generazione che non sostituisce sé stessa, alimentando il processo di degiovanimento.

L'incertezza che preoccupa i giovani e finisce per limitarne l'intraprendenza e le aspettative sul futuro non riguarda solo la sfera economica e lavorativa, ma sempre di più riguarda la sfera sociale (criminalità, immigrazione etc.) e soprattutto ambientale (crisi climatica, crisi energetica). Infatti, secondo i dati dell'indagine sopra menzionata, arriva al 40% la quota di giovani lombardi che percepisce forme di incertezza nella vita, con effetti sul benessere psicologico da non sottovalutare. Questo legame è un campanello di allarme: i giovani più vulnerabili sono anche maggiormente a rischio di soffrire di demotivazione, sintomi depressivi e isolamento, e quindi di entrare in un circolo vizioso in cui la via d'uscita da una condizione di disagio sembra essere introvabile. E il tema dell'isolamento sociale e della solitudine si lega anche alla percezione di una mancanza di luoghi di aggregazione. Un giovane lombardo su due nella fascia 18-25 anni e il 58% fra chi ha fra i 26 e i 34 anni pensa di non avere a disposizione sufficienti luoghi di aggregazione. Mentre i giovani con figli più facilmente considerano soddisfacente l'offerta di spazi aggregativi (54%), chi vive da solo lo fa meno frequentemente (40%).

Restituire le risorse (anche economiche) e gli spazi (anche fisici) alle giovani generazioni vuol dire riconoscere i loro bisogni e dare loro un futuro da poter costruire. Dare centralità ai giovani significa anche investire nel potenziale innovativo presente sul territorio. Il primo passo di un'agenda delle politiche per i giovani è supportarne l'indipendenza economica e abitativa, attraverso interventi mirati per l'housing e per il lavoro, specie per la componente femminile. Si tratta di condizioni senza le quali anche il progetto di avere un figlio rischia di venir rimandato indefinitamente, senza mai riuscire a concretizzarsi.

## Le trasformazioni territoriali

Le dinamiche territoriali che caratterizzano il territorio lombardo mettono in luce come, negli ultimi decenni siano emerse delle regioni urbane le cui caratteristiche e il cui funzionamento non può essere ridotto alla presenza delle sole polarità urbane principali sul territorio. Questo cambiamento mette in crisi la concezione tradizionale di pianificazione territoriale, richiedendo una visione *multiscalare* che consideri anche nuove forme di centralità e di pressione insediativa. In Lombardia le dinamiche di centralità e marginalità sono oggi più distribuite e complesse rispetto al passato e rendono il raggiungimento della coesione territoriale un obiettivo maggiormente difficile da raggiungere. In questo contesto, la Regione svolge un ruolo chiave nel comprendere e affrontare questi cambiamenti, supportando le istituzioni locali e i decisori con conoscenze e interpretazioni innovative e adeguate a descrivere la nuova realtà dei territori lombardi. La pianificazione regionale svolge infatti un ruolo chiave nel ridurre la distanza tra i processi territoriali e la dimensione istituzionale. Essa dovrà quindi tornare a ricoprire un ruolo centrale nel coordinamento tra attori e interessi locali e nazionali, affrontando problemi complessi attraverso una prospettiva interdisciplinare. Preso atto dei limiti crescenti del modello municipalista di governo del territorio, che sconta una crescente inefficacia nel trattare temi e questioni che travalicano la propria autonomia, per raggiungere questo scopo sarà essenziale che i piani e i programmi che affrontano le principali questioni territoriali siano in grado di rispondere alla necessità di una revisione delle geografie istituzionali e del ruolo della pianificazione regionale per affrontare efficacemente i cambiamenti in atto.

## I cambiamenti nei sistemi territoriali lombardi

Le dinamiche sociodemografiche, economiche e insediative in atto in Lombardia mostrano come sul territorio regionale siano emerse delle vere e proprie regioni urbane con caratteristiche proprie. Con 10 milioni di residenti, insediati in un territorio molto variegato che spazia dalle valli alpine, alla pianura irrigua, dai sistemi urbani di capoluoghi ai territori appenninici dell'Oltrepò Pavese, si possono individuare dinamiche insediative molto articolate, caratterizzate da comportamenti e fenomeni di diversa natura. Il PTR individua sette sistemi principali (1) Montagna, (2) Pedemontano Collinare, (3) della Pianura, (3) dell'Appennino lombardo, (4) Appennino lombardo – Oltrepò Pavese, delle (5) Valli fluviali e del fiume Po, (6) dei Laghi e (7) Metropolitano all'interno di ciascuno dei quali possono essere riconosciute dinamiche caratteristiche. Le dinamiche demografiche mostrano alcuni trend interessanti. Nei territori montani, in particolare lungo le valli del lecchese e del bresciano, insieme ad alcune località frontaliere della Valtellina, si registrano tendenze positive. In crescita risulta la città Metropolitana di Milano, e l'area di pianura che si estende da Novara a Piacenza, passando per Como, Bergamo, Brescia, Lodi e Pavia che costituisce ormai una regione urbana omogenea. Al contrario, si osservano importanti fenomeni di decrescita nel settore sud-orientale, lungo il corridoio A4 e ferroviario. In questo contesto, Mantova, in controtendenza, si inserisce nelle dinamiche di crescita del corridoio del Brennero. Gli andamenti del settore immobiliare, tuttavia, non rispecchiano pienamente l'evoluzione dei trend demografici. Analizzando la variazione dei valori immobiliari su base comunale nel periodo considerato, si nota una forte concentrazione di valori in aumento lungo la spalla occidentale, mentre si confermano trend positivi lungo le valli montane precedentemente menzionate.

Al contempo, le stesse aree della pianura meno coinvolte nelle dinamiche immobiliari sono quelle in cui si registra una maggiore presenza percentuale di popolazione immigrata, oltre che nei capoluoghi.

Sul fronte ambientale, le dinamiche relative al consumo di suolo evidenziano un significativo movimento lungo la dorsale orientale del corridoio Torino-Milano-Venezia, soprattutto attorno ai nuovi corridoi infrastrutturali della Brebemi. Si registrano incrementi considerevoli anche nell'area della Valtellina. Mentre nel settore settentrionale della regione che comprende montagna e pianura asciutta, le dinamiche del consumo sono relative perlopiù all'estensione dei tessuti residenziali e industriali, nella pianura irrigua sono in atto significative dinamiche legate alla crescente richiesta di aree per le attività legate alla logistica delle merci.

Rispetto alle dinamiche socioeconomiche, i dati relativi alle variazioni percentuali del reddito medio nel periodo 2011-2020 mostrano fenomeni di decrescita nei territori nord-occidentali di pianura, mentre i territori lungo il corridoio del Brennero e quelli orientali registrano andamenti positivi. Complessivamente, al 2020, il reddito medio per comune risulta essere più elevato nei capoluoghi provinciali, mentre le aree montane e agricole a sud di Pavia e nel Cremonese appaiono più svantaggiate. Proprio in queste stesse aree che si osserva la quota più consistente di contribuenti con un reddito dichiarato inferiore ai 15.000 euro, un dato rilevato anche in alcuni comuni della cintura milanese. Un'analisi comparativa sull'indice che misura la disuguaglianza dei redditi introdotto dallo statistico italiano Corrado Gini, evidenzia dinamiche di miglioramento nei territori interni, mentre i territori compresi tra Bergamo e Brescia mostrano maggiori disuguaglianze. Questo fenomeno è riscontrabile più in generale anche per tutti i capoluoghi e i comuni della prima cintura, dove le disuguaglianze appaiono essere in crescita rispetto al decennio precedente. Per quanto riguarda l'accesso alla casa, gli ultimi dati disponibili indicano che il 18% delle abitazioni occupate in Regione Lombardia sono in affitto, dato sostanzialmente stabile dal 2011.

Tuttavia, l'incidenza delle locazioni sul totale degli alloggi occupati evidenzia una situazione molto polarizzata. In gran parte della regione, inclusa l'area montana, la maggior parte delle province pedemontane e buona parte della Città Metropolitana di Milano, l'affitto è un fenomeno sostanzialmente residuale. Al contrario, nei capoluoghi e in molti centri urbani situati lungo le principali linee infrastrutturali, la quota di affitto è molto superiore alla media regionale. Questo fenomeno testimonia una presenza significativa di affitti, che può essere considerato sia un indicatore di potenziali condizioni di povertà, sia, al contrario un segnale di attrattività delle aree interessate per popolazioni che si stabilizzano temporaneamente per motivi di lavoro o studio.

Infine, l'indice di auto-contenimento, che misura la capacità di soddisfare la domanda di studio e lavoro che si produce al proprio interno, segnala territori che ancora presentano una forte dipendenza dai capoluoghi, soprattutto attorno alla polarità milanese, mentre una maggiore bilanciamento tra domanda e offerta si osserva nei territori orientali della regione. Questo suggerisce una tendenza verso una maggiore autosufficienza economica in queste aree rispetto ad altre più dipendenti dai centri urbani principali.

### **Il superamento del dualismo metropoli aree interne e i territori intermedi**

Nei circa 1500 comuni della Lombardia risiedono circa 10 milioni di persone che rappresentano circa 1/6 dell'intera popolazione italiana. Nonostante il peso demografico complessivo, solo quattro comuni superano i 100.000 abitanti, mentre oltre il 70% dei comuni lombardi ha meno di 5.000 abitanti. Il capoluogo di regione, con i suoi 1.378.689 abitanti, ospita quasi il 13,8% dell'intera popolazione lombarda. Cinque dei dodici capoluoghi di provincia, Como, Cremona, Lecco, Pavia e Varese, sono classificati dall'OCSE come "City" di Aree Urbane Funzionali (FUA). Il fenomeno della regionalizzazione urbana è evidente lungo l'asse pedemontano da Gallarate a Brescia, mentre altre città medie presentano un'organizzazione più provinciale, con alcune eccezioni influenzate dall'espansione metropolitana milanese e brianzola.

Le dinamiche demografiche recenti mettono in luce che, nel periodo 2011-2019, circa la metà dei comuni lombardi ha registrato una diminuzione della popolazione residente, per una perdita totale di circa 60.000 abitanti. Diversi comuni di prima cintura di Milano hanno sperimentato una contrazione dopo un lungo periodo di crescita con variazioni positive che hanno interessato sia i comuni più grandi che quelli minori, specialmente nel quadrante orientale e lungo importanti corridoi infrastrutturali come la A4 e la A35 (Brebemi). Le variazioni positive in termini percentuali indicano una crescita nella prima cintura di Pavia e nei comuni attorno ai laghi prealpini, mentre le variazioni negative si concentrano soprattutto nelle aree montane tra Lecco, Bergamo e Sondrio.

L'interpretazione dei fenomeni economici, sociali e insediativi sembra suggerire che anche in Lombardia, come in buona parte del Paese, una lettura delle dinamiche in corso necessita il superamento del dualismo tra aree interne e metropoli, evidenziando la varietà delle situazioni di mezzo, che comprendono città medie, urbanizzazioni diffuse, frange metropolitane e contesti urbano-rurali. Dal punto di vista socioeconomico, questi contesti mostrano una forte presenza manifatturiera e agricola, insieme a servizi per persone e imprese, e sono spesso sede di distretti industriali. La presenza significativa di popolazione straniera sottolinea l'importanza di questi territori, che, nonostante una recente crisi demografica ed economica, rivestono un ruolo chiave nel correggere gli squilibri tra metropoli e aree interne. Tale concentrazione è maggiormente significativa nei comuni intermedi e di cintura lungo l'asse Milano-Brescia, specialmente nelle aree agricole di pianura e nelle valli industrializzate, dato il diffuso impiego della popolazione immigrata nei settori manifatturiero e agricolo.

Per quanto riguarda gli indicatori di disagio socioeconomico, la Lombardia “di mezzo” mostra valori medi, più contenuti rispetto a quelli delle aree interne, come si verifica, ad esempio, per l’incidenza di famiglie in disagio di assistenza. Su livelli medio-alti si attesta anche l’indicatore d’incidenza delle famiglie monoreddito con bambini di età inferiore ai sei anni, fortemente correlato con la presenza di popolazione straniera. Si osservano condizioni di fragilità diffusa nelle Valli del Verbano, lungo l’asta del Po, nella bassa bresciana e nel triangolo tra Brescia, Bergamo e Crema. L’indice di vecchiaia nelle aree “di mezzo” si attesta generalmente su valori intermedi rispetto a quelli più alti delle aree interne e quelli più bassi nelle aree metropolitane. L’incidenza della popolazione anziana è particolarmente significativa nell’Oltrepò Pavese, ma anche in Val Brembana e in Valle Sabbia. Infine, per quanto riguarda il livello di istruzione, l’incidenza di adulti con diploma o laurea è più elevata nei centri metropolitani, nei capoluoghi e nelle città medie. Si distinguono positivamente rispetto a questo indicatore anche l’Oltrepò Pavese e parte della Valtellina.

### **Temi rilevanti nelle politiche territoriali regionali del prossimo futuro**

Lo sviluppo delle future politiche territoriali regionali dovrà tenere conto di due obiettivi principali. Il primo riguarda il ruolo di regia che la regione dovrà garantire attraverso la predisposizione di quadri e visioni strategiche di natura *transcalare* rispetto ai processi di trasformazione in atto, nei quali istituzioni e attori locali possano posizionarsi e muoversi valutando le modalità più appropriate per apportare il proprio contributo. Il secondo riguarda la necessità di abilitare territori e costruire sinergie/strumenti di governance/coprogettazione capaci di raccordare capacità di visioni e operatività, attraverso cornici di azione collaborativa.

Si propongono di seguito alcuni temi strategici nell’agenda delle politiche territoriali lombarde.

Le politiche finalizzate alla lotta al cambiamento climatico devono superare l’impostazione settoriale e tecnica che le ha caratterizzate finora determinando forti problemi di integrazione tra provvedimenti messi in atto. Le politiche per affrontare questo problema devono concentrarsi sulla produzione di servizi ecosistemici e considerare l’impatto prodotto dall’insieme delle interazioni economiche e sociali su risorse quali suolo, acqua ed aria. È essenziale limitare gli impatti delle attività estrattive e bilanciarle con azioni riproduttive di valore anche tra territori diversi. Ad esempio, promuovendo una gestione integrata delle acque tra zone montane e città e del suolo tra aree urbane e zone rurali. Le soluzioni non possono più prescindere da una componente di “relazionalità” tra le parti, per garantire coerenza e promuovere la coesione territoriale. Strumenti quali il Programma Regionale Energia Ambiente e Clima e il Protocollo di Sviluppo Sostenibile della Regione Lombardia, dovranno quindi coinvolgere attivamente le diverse parti interessate e creare spazi di coprogettazione per affrontare le complesse relazioni territoriali e contribuire alla lotta contro il cambiamento climatico. Allo stesso tempo, sarà necessario promuovere lo sviluppo delle capacità locali per garantire agli attori presenti sul territorio le capacità necessarie ad interagire con le istituzioni regionali e dare concreta attuazione alle sfide ambientali ed ecosistemiche.

La transizione digitale che comprende uno spettro molto ampio di azioni, tra cui la digitalizzazione della PA e la creazione di infrastrutture per garantire la connettività in tutti i territori, è centrale nelle nuove politiche di coesione. Tuttavia, gli effetti di questi investimenti sul territorio spesso non sono adeguatamente valorizzati, nonostante le profonde trasformazioni e le dinamiche di rilocalizzazione in corso.

Da un lato, l'economia delle piattaforme sta generando nuove centralità e ridefinendo processi di marginalizzazione, con impatti spaziali e sociali evidenti. Dall'altro, il lavoro flessibile e remoto, agevolato dalle nuove tecnologie e accentuato dalla pandemia, sta influenzando la geografia economica attraverso una capacità di decentralizzazione dell'attività lavorativa mai raggiunta in passato. Queste dinamiche richiedono una prospettiva regionale per comprendere appieno i loro impatti territoriali ed ambientali. Le nuove politiche regionali potrebbero affrontare queste sfide in due modi principali: da un lato, integrando politiche infrastrutturali e di mobilità con quelle digitali per ridurre i divari presenti e promuovere la coesione territoriale; dall'altro, dedicando attenzione specifica alla logistica legata all'economia delle piattaforme e ai suoi impatti ambientali, aprendo a strategie innovative e sperimentali per integrare questi fenomeni nella pianificazione del territorio.

Il ruolo centrale delle grandi città e l'emergere di territori intermedi caratterizzati da nuove configurazioni territoriali e urbanistiche pongono l'attenzione sulle nuove modalità di abitare, caratterizzate da legami temporanei, dinamici e molteplici con lo spazio. Questo comporta una pluralità di forme di cittadinanza che si discostano dagli schemi tradizionali del XX secolo. I territori diventano sempre più complessi, con fenomeni e processi, una volta confinati nelle aree urbane dense, ora diffusi su tutto il territorio regionale. Queste nuove geografie presentano sfide significative sia dal punto di vista della comprensione, sia dal punto di vista delle politiche pubbliche, che spesso si trovano impreparate a rispondere a esigenze molto diverse da quelle tradizionali. L'agenda di governo del territorio dovrà pertanto innovare e integrare le politiche settoriali tradizionali. Ad esempio, la progettazione delle infrastrutture della mobilità dovrà essere aggiornata secondo modelli avanzati che lavorino su una scala regionale policentrica, affrontando nuove domande di servizi legate alle mutate forme di lavoro e alle nuove dipendenze tra territori. Riguardo alle politiche abitative, occorre passare da una gestione individuale delle richieste a una progettazione orientata alle esigenze territoriali, integrando le politiche abitative con quelle dei trasporti e promuovendo strategie di rigenerazione urbana e territoriale, finalizzate ad evitare il consumo di ulteriori risorse territoriali, attraverso processi di coprogettazione sovralocale con i comuni e partnership a livello locale.

## La transizione ecologica

Gli indirizzi per la transizione ecologica sono indicati nel quadro normativo e strategico definito negli ultimi anni a livello internazionale con l'Agenda 2030 ed a livello europeo dal Green Deal europeo, nonché in relazione alle risorse straordinarie assegnate all'Italia per la ripresa post pandemica attraverso Next Generation EU e impiegate attraverso il Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). A livello nazionale, inoltre, la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSS) definisce il quadro di riferimento per l'implementazione delle strategie di sviluppo sostenibile, mentre l'aggiornamento del PNIEC (Piano nazionale integrato energia e clima) definisce le politiche e le misure per specifici ambiti di intervento settoriali. La Regione Lombardia ha da tempo sviluppato strumenti di pianificazione regionale, raccordati al livello nazionale, per declinare queste strategie sul territorio lombardo. In particolare, la Strategia regionale di sviluppo sostenibile (SRSS) consente di associare le politiche regionali ai goal e ai target dell'Agenda 2030, mentre il Programma regionale energia, ambiente e clima (PREAC) individua le misure per la transizione energetica e la decarbonizzazione dell'economia lombarda. La pianificazione regionale settoriale, oltre a rispondere agli obiettivi tematici, in coerenza col quadro europeo e nazionale, trova sempre più elementi di raccordo con il quadro strategico complessivo.

Il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS) definisce i principi e gli obiettivi per rispondere alle principali sfide territoriali e globali per la sostenibilità al fine di garantire una crescita equa su tutto il territorio considerando gli interessi dei diversi stakeholder. In questo contesto la capacità di realizzare investimenti in grado di garantire un effetto moltiplicatore e un utilizzo efficiente delle risorse rappresentano condizioni essenziali per la competitività del sistema produttivo, oltre che di generazione di rilevanti benefici ambientali, sociali ed economici. Le competenze regionali in materia legislativa, regolatoria, programmatica, pianificatoria e amministrativa in diversi ambiti connessi con la transizione ecologica danno conto delle rilevanti potenzialità di intervento diretto e soprattutto indiretto nei confronti degli enti locali, delle imprese e dei cittadini.

La definizione delle priorità strategiche per l'attuale legislatura regionale lombarda richiede di integrare le dimensioni orizzontali e verticali della policy. Il primo aspetto consiste nel mettere a sistema politiche settoriali riferibili ad ambiti d'azione specifici. La crescente complessità che caratterizza la definizione e l'implementazione delle politiche pubbliche richiede di tenere conto delle sinergie e dei trade-off che si manifestano nell'interazione tra diverse politiche settoriali. Le tematiche dell'ambiente e dell'energia in particolare sono fortemente interrelate con la gestione del territorio e con i trasporti, ma si riflettono anche su altri ambiti come quello socio-sanitario ed economico. Il secondo aspetto consiste nell'identificare il livello di coerenza delle policy regionali con quelle degli altri livelli di governo – europeo e nazionale, da un lato, e di città metropolitana/provinciale e comunale dall'altro- nell'ottica di incrementare l'efficienza dell'azione amministrativa e ottimizzare gli impatti generati dalle misure adottate. Sempre di più le politiche regionali riferibili alla transizione ecologica discendono a cascata dai livelli europeo e nazionale, ma le modalità in cui gli obiettivi sono declinati a livello subnazionale richiedono di tener conto delle specificità locali. In questo senso la Regione Lombardia costituisce il livello di governo ideale per allineare il quadro di policy.

La sistematizzazione delle policy per la transizione ecologica della Lombardia richiede di identificare dei macro-obiettivi a cui contribuiscono un insieme di policy settoriali e di livelli di governance, in modo da poter misurare ex ante, in itinere ed ex post il contributo delle policy e delle misure afferenti a questi obiettivi. A questo proposito il pilastro Lombardia green del PRSS contribuisce ad una pluralità di macro-obiettivi relativi ai processi di transizione ecologica: 1) Decarbonizzazione dell'economia e risanamento ambientale, 2) Aumento della resilienza del territorio e della società; 3) Circolarità nella gestione delle risorse; 4) Tutela del capitale naturale e della biodiversità. Questi macro-obiettivi interessano contestualmente una pluralità di settori, a partire da energia, edilizia (anche sanitaria), trasporti e agricoltura, che è importante gestire in modo sinergico, date le rilevanti interconnessioni, al fine di convergere verso l'obiettivo comune di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

## **Decarbonizzazione dell'economia**

La decarbonizzazione dell'economia regionale e il risanamento ambientale richiedono in sintesi di ridurre l'intensità carbonica del PIL regionale, accelerando un processo già in corso, nonché di ridurre le emissioni, la produzione di rifiuti e gli scarichi che generano pressioni sulle matrici ambientali aria, acqua e suolo. Per quanto riguarda in particolare la decarbonizzazione, è necessario intervenire su tutti i settori responsabili di emissioni di gas ad effetto serra e su tutti gli usi finali che generano emissioni. Sulla base degli inventari regionali delle emissioni, i principali ambiti di intervento sono: la generazione elettrica, gli edifici, i trasporti, l'industria, l'agricoltura e l'allevamento, la gestione dei rifiuti. La considerazione delle emissioni indirette scope 3 evidenzia anche la rilevanza dei settori alimentare e tessile. Inoltre, l'uso del suolo e la forestazione e gestione delle foreste contribuiscono in modo rilevante mediante l'assorbimento di anidride carbonica. In questo senso l'efficienza energetica e l'aumento della generazione da fonti rinnovabili forniscono, oltre che la più efficace strategia per la riduzione delle emissioni di gas serra, anche un rilevante contributo al contrasto della povertà energetica e al rafforzamento della sicurezza degli approvvigionamenti. A ciò si aggiungono il recente aggiornamento della direttiva europea sulla prestazione energetica degli edifici, che mira a creare un settore edilizio climaticamente neutro entro il 2050, e il nuovo regolamento 2023/851 che prevede l'immissione sul mercato europeo di soli veicoli ad emissioni zero dal 2035. La direttiva sull'efficientamento degli edifici richiede la definizione di un piano nazionale che definirà strumenti per raggiungere gli obiettivi, innovando i sistemi di incentivazione in modo da garantire un beneficio netto per i cittadini, con particolare attenzione agli impatti sociali e agli equilibri di bilancio. In questo ambito potrà svolgere un ruolo rilevante anche la Regione. La decarbonizzazione dell'economia lombarda costituisce inoltre un elemento fondante per aumentare la competitività dell'industria lombarda, alla luce delle dinamiche di mercato e della crescente internalizzazione dei costi del carbonio. Inoltre, nella maggior parte dei casi le emissioni di gas climalteranti sono causate dalle stesse fonti di emissioni di inquinanti locali che hanno rilevanti impatti sulla salute, a causa di elevate concentrazioni dovute principalmente alla difficoltà di dispersione in Pianura Padana.

## **Aumentare la resilienza del territorio**

L'accelerazione dei cambiamenti climatici interessa in modo sempre più evidente anche la Lombardia e rende indifferibile l'adozione di strategie di adattamento per aumentare la resilienza del territorio, dell'economia e della società. Allo stesso tempo, si manifestano con maggiore frequenza e intensità fenomeni di scarsità idrica, in particolare riferiti al bacino del Po, con impatti rilevanti sul settore agricolo, sulla produzione di energia idroelettrica e sulle attività turistiche invernali. A ciò si aggiunge il costante aumento delle temperature che negli ultimi anni ha portato anche all'aumento del fenomeno dell'isola di calore in diverse città. Le politiche regionali devono quindi essere tese alla mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, alla riduzione del rischio idrogeologico, alla funzionalità degli asset e dei servizi pubblici che risentono dell'aumento delle temperature e delle precipitazioni intense, nonché alla conservazione ed uso efficiente delle risorse idriche. La crescente intensità e durata di ondate di calore nei periodi estivi richiede di sviluppare azioni per ridurre i rischi dei gruppi maggiormente vulnerabili, a partire da anziani, bambini e soggetti deboli. Nelle aree urbane, inoltre, l'effetto isola di calore, soprattutto se sovrapposto ad ondate di calore, può causare mortalità e morbidità in eccesso e richiede adeguate politiche e misure per il suo allentamento, a partire dall'incremento e miglior gestione del verde pubblico.

## **Circolarità delle risorse**

L'economia circolare consente di risparmiare l'uso di risorse scarse e di dare nuova vita ai rifiuti, con benefici ambientali ed economici rilevanti. La Lombardia è caratterizzata da una relativa scarsità di materie prime e da una forte presenza di attività produttive di trasformazione, nonché da un'elevata capacità di consumo dei propri abitanti. Orientare la produzione e il consumo verso la circolarità costituisce pertanto una rilevante priorità di policy. La green economy costituisce inoltre un'importante prospettiva per aumentare la competitività delle imprese lombarde. L'economia circolare è strettamente connessa agli obiettivi di riduzione delle emissioni carboniose, operando lungo tutta la supply chain dei prodotti. La circolarità non riguarda solo la gestione dei rifiuti, ma richiede nuovi modelli di business che, grazie all'estensione della vita dei prodotti, a modelli di sharing, al riuso e al retrofitting, oltre che al recupero dei materiali può generare nuove opportunità di impresa e innovazioni tecnologiche.

## **Tutela del capitale naturale**

La tutela del capitale naturale è alla base dello sviluppo sostenibile del territorio. La natura genera una rilevante varietà di servizi ecosistemici, in grado di regolare i cicli naturali, fornire risorse e soddisfare bisogni culturali e ricreativi, in modo da contribuire al benessere umano. La valutazione dei servizi ecosistemici consente di attribuire un valore al capitale naturale e alla biodiversità che, avendo caratteristiche di bene pubblico e bene comune, tendono ad essere sottoprodotti e sovrasfruttati. La regione ha adottato diverse misure per la tutela della biodiversità e per la riduzione del consumo del suolo. La Regione Lombardia ha un importante patrimonio forestale, che attraverso la sua gestione e manutenzione può accrescere i servizi ecosistemici generati. La rete delle aree protette rappresenta a sua volta una risorsa da tutelare e valorizzare. La legislazione sull'uso del suolo costituisce un quadro di riferimento che orienta le scelte pubbliche e private in questo ambito, con l'obiettivo di un consumo netto pari a zero. La presenza diffusa della natura anche nelle aree urbane svolge funzioni di grande rilevanza e richiede che venga favorita la presenza del verde e di piante ombreggianti in particolare, nonché promossa la depavimentazione dei suoli impermeabilizzati, con rilevanti co-benefici su mitigazione, qualità dell'aria, salute, benessere, paesaggio urbano e generazione di servizi ecosistemici. Gli investimenti in infrastrutture verdi e blu generano una pluralità di benefici a favore di una molteplicità di soggetti, che dovrebbero essere pienamente considerati nel valutare le politiche pubbliche.

## **Una transizione giusta**

Ai quattro macro-obiettivi identificati nel PRSS, si aggiunge un obiettivo trasversale, quello della just transition, cioè dell'equità in relazione agli impatti differenziati del processo di transizione. L'obiettivo della just transition interessa trasversalmente le dimensioni richiamate ed evidenzia la necessità di considerare gli impatti differenziati della transizione ecologica sulle imprese e le persone. La transizione impatta infatti in modo differente le imprese in base alla loro attività, dimensione, collocazione geografica, supply chain ed impatta in modo differente le persone in base alla loro attività lavorativa, luogo di residenza, condizione economica, stato di salute, età, stile di vite. Ciò significa tener conto degli impatti attuali generati dal cambiamento climatico sui diversi attori e degli impatti futuri generati dalla realizzazione delle politiche e misure che accompagnano la transizione. Ogni piano regionale e le singole misure di policy dovrebbero essere oggetto di una valutazione degli impatti socio-economici generati e della loro distribuzione, in modo da considerare quali attori sono beneficiati e quali danneggiati e in quale misura, in modo da evitare di penalizzare eccessivamente alcune categorie, anche attraverso meccanismi di prevenzione, attenuazione, risarcimento e accompagnamento. A tal fine è possibile utilizzare metodologie mutuuate dall'analisi costi-benefici e dall'analisi di impatto della regolazione.

## I possibili strumenti di intervento

Raggiungere questi macro-obiettivi implica l'adozione di un mix di strumenti di policy idonei a indirizzare la transizione ecologica. Complessivamente, tra gli strumenti utilizzabili figurano:

- focalizzazione degli investimenti in infrastrutture sostenibili;
- definizione di regole e standard per ridurre gli impatti ambientali;
- razionalizzazione dei sistemi di incentivazione e disincentivazione per favorire la sostenibilità
- sviluppo di una metodologia per contrassegnare le azioni di spesa con una valutazione di coerenza con gli obiettivi di sostenibilità (green budget);
- vicolazione di una corretta informazione per favorire comportamenti scelte consapevoli;
- promozione della ricerca e dell'innovazione tecnologica.
- utilizzo di strumenti di supporto alle decisioni per la sostenibilità.

Questi strumenti non devono essere visti come separati ma, nell'ambito di strategie d'azione integrate, essere utilizzati in modo sinergico per la realizzazione degli obiettivi di policy. Anche gli strumenti che non hanno un diretto riflesso sul bilancio regionale assumono notevole rilievo nell'indirizzare lo sviluppo dell'economia lombarda verso un percorso di crescita sostenibile. La focalizzazione degli investimenti in infrastrutture sostenibili può riferirsi in primo luogo alle infrastrutture energetiche, stimolando l'accelerazione di investimenti in energie rinnovabili, nel contempo salvaguardando il paesaggio con l'identificazione delle aree idonee. In questo senso, anche la rimozione delle barriere amministrative allo sviluppo della geotermia e l'incentivazione dell'estensione delle reti di teleriscaldamento costituiscono aree di intervento prioritarie. L'elettrificazione degli usi finali dell'energia richiede forti investimenti nella rete elettrica e nella capacità di storage, mentre la sostituzione di combustibili fossili con biocombustibili e la diffusione dell'elettrolizzazione per idrogeno verde richiedono forme di incentivazione e riduzione del rischio. Un altro ambito prioritario è costituito dagli investimenti in sistemi e infrastrutture di mobilità sostenibile, con particolare riferimento al servizio ferroviario regionale, su cui la Regione esercita un'attività di indirizzo e controllo, nonché nell'estensione della rete metropolitana milanese e delle reti ciclabili. La realizzazione di infrastrutture verdi utilizzando soluzioni basate sulla natura, in alternativa a infrastrutture grigie, costituisce un'ulteriore opportunità per accelerare la transizione ecologica, attraverso l'uso sinergico di tutti gli strumenti di policy regionale.

La normativa regionale costituisce un quadro di riferimento che indirizza e vincola la scelta degli attori sul territorio. Oltre alla rimozione delle barriere già richiamate per indirizzare gli investimenti, la Regione ha la possibilità di definire standard, nel rispetto delle regole europee sulla concorrenza, per limitare l'uso di veicoli ad elevate emissioni, accelerando così il ricambio del parco degli automezzi e la transizione verso forme di mobilità alternativa all'auto, a partire da alcune tipologie di veicoli, come i mezzi commerciali, i taxi, i veicoli in sharing, le flotte pubbliche, i veicoli per il trasporto pubblico, ecc. In tale ambito la Regione ha la possibilità di esercitare un ruolo di indirizzo nei confronti dei Comuni, anche mediante il ricorso ad incentivi di supporto alle policy. Anche la definizione di standard obbligatori per i regolamenti edilizi comunali, in termini di performance energetica e sismica, oltre la previsione delle linee guida nazionali, consentirebbe un miglioramento sistemico e diffuso sul territorio. Un'altra area promettente è costituita dalla diffusione di comunità energetiche rinnovabili, che richiedono modelli di business innovativi legati alla regolazione e all'incentivazione.

Gli strumenti economici possono giocare un ruolo fondamentale nella transizione ecologica grazie alla loro capacità di fornire con immediatezza segnali di prezzo agli attori sui mercati. La prima misura dovrebbe essere l'eliminazione progressiva dei sussidi ambientalmente dannosi sostituendoli con altri strumenti efficaci ed efficienti. La tassazione delle esternalità negative costituisce un'opportunità a cui si è fatto finora scarso ricorso, ma che offre opportunità di applicazione in diverse attività civili ed industriali, ad esempio in relazione alle emissioni climalteranti, alle emissioni di inquinanti dell'aria, al consumo di suolo, ai prelievi idrici, alla generazione di rifiuti. Allo stesso tempo i sussidi dovrebbero rispondere specularmente ad una logica di incentivazione di attività che generano benefici sociali non riflessi dai mercati. La riforma del sistema dei bonus immobiliari da parte del governo nazionale offre opportunità di intervento da parte della Regione in alcuni ambiti specifici, a partire dall'edilizia pubblica sanitaria, sociale e legata a funzioni non profit. La piantumazione e la gestione del verde costituiscono un promettente ambito di applicazione, anche mediante la definizione di meccanismi di pagamenti per servizi ecosistemici, recentemente introdotti nella normativa nazionale. La creazione di mercati delle materie seconde e di mercati artificiali in cui scambiare esternalità negative o positive, anticipando o integrando quanto sviluppato a livello europeo può costituire un ulteriore ambito di innovazione rilevante.

L'utilizzo di strumenti di supporto alle decisioni per orientare le filiere lombarde verso percorsi di transizione ecologica può rivestire un ruolo centrale, tanto in termini di ricerca e innovazione, quanto in termini di comunicazione e veicolazione di una corretta informazione ambientale.

Il supporto garantito da Regione alle filiere in tal senso può perciò risultare strategico. Tra gli strumenti più noti ed efficaci utili a tale fine vi sono quelli riconducibili all'approccio al ciclo di vita. Essi possono svolgere il duplice ruolo di strumenti funzionali a supportare le scelte aziendali verso la transizione ecologica e a comunicare in modo oggettivo le performance ambientali di un'impresa, tanto ai consumatori finali, quanto a ai soggetti della supply chain e a potenziali finanziatori. Dal punto di vista della comunicazione, l'informazione sulle performance energetiche e ambientali di un prodotto si è per esempio dimostrata un importante driver nelle scelte dei consumatori in diversi ambiti, dapprima per elettrodomestici e lampadine, sino ad arrivare ai veicoli e agli immobili. Regione può stimolare e supportare la definizione di schemi di transizione ecologica delle filiere e di etichettatura obbligatori o volontari o favorire l'adesione a e la diffusione di schemi già esistenti. Come azione di ulteriore supporto Regione può valorizzare questi percorsi attraverso azioni di procurement. Data la complessità insita nelle valutazioni di sostenibilità definire idonei strumenti di analisi, valutazione e comunicazione è un fondamentale support per scelte consapevoli. La promozione dell'istituzione di "one stop shop" per promuovere l'efficienza energetica – andando oltre l'esperienza degli sportelli energia, costituirebbe un riferimento per tutti gli attori coinvolti, accentrando conoscenze normative, tecnologiche, economico-finanziarie.

La promozione della ricerca, sia di base che applicata, costituisce un importante fattore per esaltare la competitività del sistema lombardo. I trasferimenti dei risultati al sistema delle imprese consentono di diffondere le innovazioni tecnologiche in campo ambientale. Regione Lombardia potrebbe favorire la registrazione di brevetti in ambiti strategici per la transizione ecologica, nonché favorire la nascita e lo sviluppo di start up in questo contesto. Ciò richiede innanzitutto di favorire l'interazione tra il sistema delle università e della ricerca e quello imprenditoriale, ma anche la partecipazione di soggetti lombardi a grandi progetti di ricerca internazionali. Il sistema universitario è inoltre in grado di fornire formazione e *capacity building* a supporto della transizione ecologica. In questo senso la diffusione di corsi di alta formazione sulle tematiche maggiormente innovative può costituire un ulteriore fattore di competitività del sistema Lombardia.

## Dall'Innovazione all'Intelligenza artificiale: come cambia la pubblica amministrazione

Quella attuale è un'epoca caratterizzata da profonde trasformazioni strutturali che stanno ridefinendo le società a livello internazionale. Molteplici fattori, quali le dinamiche demografiche in evoluzione, la minaccia del cambiamento climatico, l'urbanizzazione su vasta scala, una nuova interdipendenza globale e gli avanzamenti tecnologici, stanno modellando un futuro incerto ma ricco di potenzialità, rendendo essenziale una competenza tutt'altro che scontata: l'adattabilità, rapida e continua, per affrontare le sfide del domani.

### Le trasformazioni tecnologiche

L'aspetto che sta ridefinendo e continuerà a plasmare, anche in futuro, il tessuto sociale è l'avanzamento tecnologico: uno sviluppo mai così rapido in termini di nuove scoperte e soprattutto di diffusa adozione. Questo fenomeno, oltre a riformulare la nostra concezione di interazione e comunicazione, permea molteplici sfere della vita quotidiana, influenzando profondamente le dinamiche lavorative, culturali ed economiche. Da diversi anni, infatti, si assiste a un processo di digitalizzazione, ormai consolidato, che si configura come parte imprescindibile nel panorama tecnologico attuale, impattando altresì su molteplici modelli di business e settori industriali. Nei prossimi anni vi sarà a una ampia diffusione di nuove tecnologie abilitanti. Dalla robotica collaborativa, che armonizza l'automazione con il contributo umano, ai veicoli autonomi, che promettono di rivoluzionare la mobilità sia urbana sia interurbana, l'effetto di queste innovazioni risulta essere sempre più evidente. Mentre l'Internet of Things (IoT) e i sensori intelligenti modificano il modo in cui vengono raccolti e utilizzati i dati, consentendo una gestione più efficiente delle risorse e una migliore previsione delle esigenze, la realtà virtuale non solo rivoluziona l'intrattenimento e la formazione, ma introduce nuovi paradigmi nella progettazione e nella produzione industriale, consentendo la simulazione di operazioni e prodotti prima ancora che esistano fisicamente. Inoltre, l'evoluzione dei Digital Twins, i gemelli digitali sviluppati grazie all'High Performance Computer, apre nuove prospettive nel monitoraggio in tempo reale, nella simulazione e nell'ottimizzazione dei processi produttivi, contribuendo così a migliorare l'efficienza delle aziende in un mondo sempre più concorrenziale e interconnesso.

### Effetti e strategie

Questo sviluppo tecnologico porta con sé mutamenti endogeni profondamente trasformativi, rendendo la prontezza e la resilienza della società di fronte a tali alterazioni requisiti imprescindibili per affrontare le sfide future e cogliere le opportunità emergenti. Le società che falliscono nell'adattarsi e nel rinnovarsi rischiano di essere marginalizzate, perdendo la loro attrattività e competitività. Le conseguenze di una scarsa tempestività e flessibilità sono molteplici e di vasta portata. In primo luogo, uno degli effetti primari è la fuga di capitale umano, in quanto i talenti sono attirati da contesti più dinamici e innovativi. Difatti, le persone sono spinte verso ambienti che offrono loro opportunità di crescita professionale e personale, e se una società non riesce a soddisfare tali esigenze, rischia di perdere risorse preziose. In aggiunta a ciò, la mancanza di una risposta adeguata al cambiamento da parte del tessuto sociale può compromettere i suoi interessi finanziari. Gli investitori e le aziende tendono a prediligere realtà che offrono stabilità e prospettive di sviluppo a lungo termine. Se non si è in grado di reagire proattivamente ai cambiamenti tecnologici e alle nuove tendenze del mercato, si potrebbero perdere importanti investimenti, rallentando così lo sviluppo e il progresso socioeconomico.

Per scongiurare questi rischi e preservare la propria centralità, le società devono adottare misure concrete e lungimiranti. Tra queste, promuovere la ricerca scientifica, creare un ambiente favorevole all'imprenditorialità e all'innovazione, rendere agile la burocrazia e investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze dei propri cittadini. È inoltre essenziale che le istituzioni pubbliche e private collaborino attivamente per formulare politiche e strategie volte a facilitare la creazione di un ecosistema dinamico, capace di superare gli ostacoli che si presentano.

Ma lo sviluppo e la resilienza di una società sono strettamente legati a due fattori determinanti: alla capacità delle proprie imprese di evolversi e rinnovarsi, intercettando le esigenze di una nuova generazione di lavoratori, e alla capacità della pubblica amministrazione di guidare i cambiamenti e stimolare l'innovazione. Le imprese, infatti, svolgono un compito fondamentale nell'attuare trasformazioni positive nella società, introducendo nuove tecnologie, modelli di business all'avanguardia e pratiche sostenibili. Tuttavia, affinché queste possano svolgere appieno il loro ruolo, è necessario un clima stimolante che incoraggi l'imprenditorialità e la creatività, nonché politiche pubbliche che incentivino investimenti in ricerca e sviluppo e agevolino l'accesso al mercato globale.

In questo contesto, la funzione della pubblica amministrazione diventa cruciale, in quanto deve essere in grado sia di adottare nuove tecnologie e modelli organizzativi per migliorare l'erogazione dei servizi pubblici e l'efficienza interna, sia di fungere da promotore dell'innovazione e del mutamento nella società nel suo complesso. Inoltre, un ulteriore aspetto sostanziale delle azioni della pubblica amministrazione è mantenere il cittadino al centro delle proprie iniziative, garantendo che i servizi pubblici siano orientati alle sue esigenze e aspettative, al fine di soddisfare efficacemente i suoi bisogni e migliorare la qualità della sua vita. Questo richiede un approccio focalizzato sull'utente, che ponga il benessere delle persone al centro di ogni decisione pubblica. Dunque, è solo attraverso una collaborazione sinergica e attiva tra una pubblica amministrazione proattiva e imprese dinamiche, incentrata su innovazione, guida al cambiamento e attenzione al cittadino, che la società può rispondere prontamente alle trasformazioni e reagire in maniera resiliente in un mondo in costante evoluzione.

### **Di cosa ha bisogno Regione Lombardia**

Per mantenere il suo ruolo da protagonista nel panorama italiano ed europeo, vi sono alcune aree strategiche sulle quali concentrare l'azione del Governo regionale.

### **Una società in evoluzione: il cittadino al centro**

La Lombardia sta attraversando una significativa trasformazione demografica, caratterizzata da un aumento dell'età media e dalla crescente multietnicità. Secondo i dati Istat, la popolazione lombarda è cresciuta del 2,5% rispetto al 2011, con un aumento del 21,97% della popolazione straniera residente. Questa situazione richiede l'implementazione di azioni specifiche volte a soddisfare le esigenze dei cittadini più anziani e di una comunità sempre più multietnica, garantendo servizi adeguati alle singole necessità, ma soprattutto intercettare le aspettative dei più giovani: parliamo di servizi personalizzati, funzione delle caratteristiche del cittadino e del suo rapporto con il mondo digitale. Non si può non segnalare che, per perseguire l'obiettivo di porre il cittadino al centro delle attività pubbliche e per rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro in continua trasformazione, diventa fondamentale riqualificare istruzione e formazione professionale, con modelli didattici flessibili e moderni che dotino gli individui delle competenze necessarie per un processo di longlife learning attraverso programmi di upskilling e reskilling.

## **Industria e nuova imprenditorialità**

L'era dell'intelligenza artificiale, analogamente a quanto avvenuto alla fine degli anni 90 con l'avvento di internet, ridisegnerà professioni, modelli organizzativi, lavoro e naturalmente l'impresa. Serve maggior decisione nel promuovere l'adozione delle tecnologie nei processi e nei prodotti delle imprese lombarde. Parallelamente è importante stimolare la nascita di nuove imprese, credere in nuovi imprenditori e aiutarli a costruire nuova impresa globale e ad alto impatto. Questo percorso deve essere intrapreso con grande determinazione, evitando di frammentare iniziative e parcellizzare misure, e con grande velocità per non rischiare di perdere il momento.

## **Sanità: prevenzione e medicina personalizzata**

Con l'aumento dell'invecchiamento della popolazione e la conseguente crescita delle malattie croniche e delle condizioni mediche complesse, diventa improrogabile investire nella ricerca medico-scientifica ma, contemporaneamente, va ridisegnato il sistema sanitario su due direttrici cardine: approcci personalizzati al paziente e programmi di prevenzione per il cittadino. Solo così è possibile un contenimento dell'aumento dei costi sanitari nel medio periodo, considerando che le attuali spese in questo settore rappresentano già un onere significativo per il bilancio regionale e sono destinate ad aumentare nel tempo. Sensoristica, digitalizzazione, intelligenza artificiale sono strumenti indispensabili per la sanità dei domani: per la gestione della comunicazione bilaterale tra cittadino sano e sistema socio-sanitario per la prevenzione e tra malato e sistema sanitario per una cura personalizzata.

## **Mobilità sostenibile**

Essendo la Lombardia una regione fortemente urbanizzata, la gestione della mobilità e la mitigazione della congestione del traffico rappresentano sfide cruciali per il suo sviluppo sostenibile. Diventa dunque urgente investire in infrastrutture e potenziare la rete della mobilità stradale e su ferro, urbana ed extraurbana, rendendola più resiliente e più efficiente. Una infrastruttura pronta a recepire le nuove tecnologie per le smart road, per sistemi innovativi per l'aumento della capacità delle linee ferroviarie, per le sperimentazioni delle auto autonome e dell'air mobility, per la robotica collaborativa per la logistica dell'ultimo miglio, solo per fare alcuni esempi. Serve un maggior impegno nel promuovere il sistema di Trasporto Pubblico Locale, favorendo la nascita di attori di dimensioni tali da essere in grado di affrontare gli investimenti necessari e di adottare le tecnologie disponibili: non può aiutare la frammentazione degli attori del TPL nazionale. Investire sul TPL significa incentivare l'uso di mezzi alternativi all'automobile per decongestionare le città, ridurre l'inquinamento e migliorare l'accessibilità, soprattutto per i soggetti più vulnerabili. L'adozione di mezzi di trasporto a basso impatto ambientale, come autobus elettrici o tram alimentati da energie rinnovabili, l'implementazione di sistemi di bike e car sharing e la realizzazione di nuove infrastrutture per la mobilità dolce sono solo alcuni esempi di interventi che possono essere messi in atto.

## **Smart living**

Le città lombarde devono adottare un approccio innovativo e orientato al futuro per migliorare la qualità delle opere abitative e trasformare gli ambienti urbani in aree intelligenti e sostenibili. L'integrazione di tecnologie avanzate negli edifici, in linea con il concetto di smart building, consentirebbe una gestione più efficiente delle risorse. Infatti, queste tecnologie permettono un monitoraggio in tempo reale dei consumi energetici e una regolazione automatica degli impianti, riducendo gli sprechi e contribuendo alla tutela dell'ambiente. Inoltre, l'implementazione di soluzioni di connettività avanzata può migliorare significativamente la qualità della vita dei residenti. Gli ambienti abitativi diventerebbero più confortevoli e sicuri, grazie a un accesso facilitato ai servizi digitali e a informazioni utili per le persone, permettendo di intercettare un futuro in cui i servizi al residente sono l'asset a maggior valore rispetto ai soli "muri" del proprio abitare. Solo così sarà possibile promuovere una urbanizzazione a più ampia scala territoriale.

## **Turismo: valorizzare il territorio**

Nel contesto del turismo e delle attrazioni, la Lombardia vanta un potenziale straordinario che merita di essere pienamente valorizzato attraverso una strategia di promozione mirata e un potenziamento delle infrastrutture di accoglienza. Promuovere le ricchezze culturali e paesaggistiche locali, ampliando al contempo l'offerta turistica verso le città d'arte e le destinazioni lacuali e montane, potrebbe catalizzare un afflusso turistico più consistente e accrescere il prestigio internazionale della regione. Al fine di ottimizzare completamente queste opportunità e consolidare la posizione della Lombardia come una destinazione di viaggio di riferimento, è essenziale garantire una connessione internazionale efficiente e ben strutturata, potenziando i collegamenti aerei e ferroviari con i principali centri europei e internazionali.

In conclusione, la Regione Lombardia deve intraprendere un percorso di trasformazione ambizioso, investendo nei settori strategici, ponendo sempre al centro il benessere della persona e mirando alla creazione di smart cities all'avanguardia. Questo obiettivo richiede un impegno concreto e mirato, coinvolgendo istituzioni, imprese, cittadini e associazioni, al fine di renderla attrattiva per giovani talenti, aziende e stakeholder, creando un ecosistema dinamico che favorisca la crescita economica e lo sviluppo sociale.

## **Una PA tecnologica e innovativa è l'unica possibilità**

La pubblica amministrazione nei prossimi anni non solo è chiamata a rinnovarsi, ma anche ad adottare nuove modalità e strumenti realmente rivoluzionari, primo fra tutti l'IA. L'ampia letteratura che affronta la questione dell'adozione dell'Intelligenza Artificiale nella pubblica amministrazione, sia a livello nazionale che internazionale è concorde nell'evidenziare come questa introduzione, per molti versi già in atto, possa generare una serie di impatti significativi. In primo luogo, uno dei principali cambiamenti riguarda il miglioramento dell'efficienza e della precisione dei processi amministrativi, grazie all'automatizzazione dei compiti ripetitivi e di routine e all'abilità di identificare pattern e anomalie, riducendo il rischio di errori e aumentando la qualità del risultato. Un secondo aspetto interessa l'evoluzione dei servizi pubblici offerti ai cittadini e, più in generale, agli utenti della pubblica amministrazione: per esempio, interazioni sempre più specifiche e automatizzate grazie a sistemi di comunicazione all'avanguardia e capacità di proporre servizi personalizzati. Infine, è opportuno sottolineare il supporto decisionale a dirigenti e funzionari pubblici, sia a livello strategico sia operativo, attraverso funzionalità dell'Intelligenza Artificiale, quali l'analisi predittiva e i sistemi di raccomandazione, ma anche attraverso approcci metodologici più strutturati, quali l'adozione dei Digital Twins per la valutazione degli impatti dei provvedimenti e delle azioni del settore pubblico.

Elemento centrale per interpretare e attuare tali mutamenti è l'effetto trasformatore che questi possono avere sulla pubblica amministrazione: il potenziale dell'IA riguarda infatti la capacità di rivoluzionare il modo in cui il settore pubblico opera e interagisce con la società. L'adozione dell'Intelligenza Artificiale permette di fatto ai dipendenti pubblici, meno impegnati in compiti ripetitivi e automatizzabili, di concentrarsi su progetti ad alto valore aggiunto che richiedono intelligenza umana, creatività e capacità critica. Agevola, inoltre, la rapidità, la precisione e l'efficacia dell'azione pubblica, grazie a un'augmentata abilità di interpretare la società e le sue trasformazioni. Infine, consente alla pubblica amministrazione stessa di interpretare pienamente il suo ruolo di motore dell'innovazione. La concretizzazione di questo obiettivo richiede da un lato un approccio sistemico all'adozione dell'IA, dall'altro un forte rinnovamento della forza lavoro.

Per quanto riguarda l'approccio sistemico, va sottolineato infatti che l'Intelligenza Artificiale è una innovazione tecnologica, ma sviluppare il suo valore trasformatore richiede non solo investire in nuove tecnologie (piattaforme, tool, ambienti di sviluppo) ma anche adottare metodologie efficaci, ossia metodi, procedure e processi che ne semplifichino l'impiego, investire su know-how e competenze (dentro e fuori la PA), ampliare la capacità operativa, valorizzando, per esempio, iniziative condivise a livello di Paese e le partnership pubblico-private, affrontare le sfide etiche e legali, e in generale gli aspetti di governo dell'Intelligenza Artificiale.

Per quanto riguarda la trasformazione della forza lavoro, invece, occorre prestare attenzione a diversi aspetti. Innanzitutto, l'elemento maggiormente discusso riguarda le competenze digitali dei dipendenti pubblici: questi devono non solo acquisire familiarità con gli strumenti tecnologici basati sull'IA, ma anche sviluppare la capacità di interpretare e impiegare correttamente gli esiti generati da tali sistemi. Per quanto riguarda gli aspetti etici, sociali e valoriali, è necessario assicurare trasparenza, equità e responsabilità per evitare discriminazioni; in tal senso, il ruolo dei funzionari pubblici è fondamentale per garantire questi risultati. Si tratta quindi di intervenire su cultura, conoscenze e competenze per creare le condizioni ideali affinché i dipendenti riescano a rendersi interpreti e garanti di questi. In ultimo, il necessario ripensamento dei modelli organizzativi e di funzionamento della PA: l'adozione dell'IA richiede infatti a una organizzazione, a maggior ragione nel caso di una complessa e iper-ramificata come la Pubblica Amministrazione, una "rivoluzione organizzativa" per liberare le energie necessarie a realizzare una PA realmente moderna ed efficace, grazie alla forte spinta trasformativa dell'Intelligenza Artificiale stessa. Questo richiede dirigenti e manager in grado di guidare questo cambiamento e personale preparato, dal punto di vista culturale e metodologico, per saperla comprendere e adottare correttamente.

Considerato quanto appena esposto, è opportuno soffermarsi brevemente su quelli che saranno i temi chiave che guideranno l'azione concreta della PA nel prossimo futuro. Oltre al tema strutturale e imprescindibile del rinnovamento interno, culturale e metodologico e della sfida derivante dall'adozione di un potentissimo strumento quale è l'Intelligenza Artificiale, decisive saranno talune applicazioni di quest'ultima. Si pensi, per esempio, al già citato tema della sanità, dove l'IA avrà un ruolo determinante nello sviluppo di una nuova assistenza digitale, focalizzata in particolare sulla prevenzione selettiva per soggetti a rischio. Analogamente, nel settore della mobilità, l'Intelligenza Artificiale permetterà di ottimizzare i flussi di traffico e ridurre la congestione stradale grazie a sistemi intelligenti di gestione del traffico e all'analisi in tempo reale di dati come la posizione dei veicoli e le condizioni delle strade. In aggiunta, l'utilizzo di sensori IoT consentirà di raccogliere dati che verranno elaborati dall'Intelligenza Artificiale per la manutenzione delle infrastrutture e il monitoraggio delle fragilità del territorio. Ovviamente, lo sviluppo delle tecnologie legate ai big data e all'analisi predittiva sarà essenziale per la pianificazione e la gestione delle risorse in tutte le branche del settore IT.

In questo processo, la PA non dovrà agire da sola, ma dovrà avvalersi di una solida partnership tra pubblico e privato, con il sistema della ricerca, che convogli investimenti e direzioni chiaramente la forza rinnovatrice. In ultimo, come sottolineato precedentemente, il tema della cultura rimane centrale. Solo adottando un nuovo umanesimo sarà possibile accogliere senza timori l'innovazione che l'IA sta portando e rinnovare il Paese, tenendo ben presenti i valori fondamentali dell'inclusione, dell'accessibilità e della sostenibilità.

## **Conclusioni**

Giunti al termine di questo percorso analitico, è possibile formulare alcune considerazioni finali che riassumano i principali argomenti emersi finora. In quest'epoca di profondi mutamenti demografici, economici e ambientali, caratterizzata altresì da un progresso tecnologico senza precedenti, l'Intelligenza Artificiale si prepara a rivoluzionare ogni aspetto delle società a livello globale. All'interno di questo contesto, la pubblica amministrazione, nel suo ruolo di catalizzatore del cambiamento, deve essere consapevole non solo delle condizioni di criticità, ma anche delle possibilità che il futuro offre. L'avvio di un percorso interno di innovazione, caratterizzato dall'implementazione delle tecnologie digitali e destinato a progredire con l'adozione dell'Intelligenza Artificiale, si profila come un'occasione senza precedenti per migliorare le prestazioni pubbliche, rendendole più efficienti, personalizzate e orientate alle specifiche esigenze dei cittadini. Tuttavia, affrontare con successo queste trasformazioni richiede un approccio strategico che coinvolga tutti gli attori chiave della PA, dai dirigenti ai manager, sino ai professionisti del settore. La definizione di una prospettiva chiara e condivisa del ruolo dell'IA nella PA riveste un'importanza fondamentale, pari all'elaborazione di piani d'azione concreti che ne guidino l'uso responsabile e trasparente. Allo stesso modo, risulta altrettanto cruciale l'investimento nel capitale umano, mediante la formazione e l'aggiornamento del personale sulle competenze necessarie, nonché l'attrazione e il mantenimento dei migliori talenti. L'individuazione di aree prioritarie per l'applicazione dell'Intelligenza Artificiale, come sanità, mobilità e nuova imprenditorialità, consente inoltre di sviluppare progetti pilota mediante metodologie agili e iterative, che permettono di valutare attentamente l'impatto e riprogrammarsi in base ai risultati ottenuti. In definitiva, solo attraverso una visione lungimirante e un impegno congiunto, la pubblica amministrazione potrà capitalizzare appieno le potenzialità dell'Intelligenza Artificiale, per offrire servizi all'avanguardia incentrati sulla persona e finalizzati a un futuro sostenibile.

## **L'influsso del regionalismo differenziato sulla programmazione regionale**

Da diverse legislature Regione Lombardia ha manifestato interesse ed emanato atti da parte del Consiglio Regionale e della Giunta per attivare nel proprio ambito l'art. 116, III comma, Cost., che prevede che alle Regioni che lo richiedono siano conferite funzioni legislative e amministrative relative a determinate materie. A seguito dei referendum del 2017, celebrati in Lombardia e in Veneto, il processo di attuazione del regionalismo differenziato, finalizzato ad ampliare l'autonomia regionale, ha ripreso vigore; dopo le manifestazioni di interesse dei due Consigli regionali (cui si è aggiunta l'Emilia-Romagna, senza tuttavia celebrare referendum) sono state negoziate, sotto il Governo Gentiloni, le cd. Preintese (2018) e poi, sotto il Governo Conte, sono state predisposte dalle Regioni richiedenti delle bozze di Intese (2019) su cui è iniziata una negoziazione con il Governo nazionale, bloccatasi per la situazione di emergenza, anche economica, derivante dalla pandemia.

Anche altre Regioni si erano attivate tanto che la questione dell'attuazione dell'art. 116, III comma aveva assunto una dimensione nazionale.

Agli albori della XII Legislatura regionale lombarda, il processo ha ripreso la sua marcia, in un contesto che ha visto uno spostamento dell'asse della discussione dalla negoziazione delle Intese, in forma bilaterale, tra Governo e Regioni richiedenti, alla predisposizione di un disegno di legge (DDL) nazionale finalizzato non solo all'attuazione procedimentale dell'art. 116, III comma, ma anche alla – previa – definizione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP) relative ai diritti civili e sociali da erogare in modo uniforme su tutto il territorio nazionale, dei relativi costi e fabbisogni standard nonché della piena attuazione della legge delega sul federalismo fiscale.

La nuova legislatura nazionale ha visto anche la scelta di inserire nella legge di bilancio 2023, nei commi dal 791 al 801 bis il riferimento ai livelli essenziali delle prestazioni da garantire in tutto il territorio nazionale.

Il cambio di paradigma imposto dalla legislazione nazionale al dibattito politico e accademico hanno contribuito a ricalibrare la discussione anche a livello regionale, sempre più focalizzata sulla necessità di valorizzare le specificità dei territori con scelte mirate sulle proprie potenzialità di sviluppo, comunque nell'ambito di una tenuta complessiva del sistema Paese.

Come noto, il disegno di legge "Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione" (A.C. 1665), d'iniziativa del Ministro degli Affari regionali Roberto Calderoli, è stato approvato dall'aula della Camera lo scorso 19 giugno 2024.

In particolare, il combinato disposto degli articoli 3, comma 3 e 4, comma 2 del DDL approvato, prevede che, con riguardo alle materie non riferibili ai LEP, il trasferimento, con le relative risorse umane, strumentali e finanziarie, possa essere effettuato, secondo le modalità, le procedure e i tempi indicati nelle singole Intese già dalla data di entrata in vigore del predetto disegno di legge.

Rammentando altresì che con la Preintesa del 28 febbraio 2018 era stato prospettato un primo passo per il riconoscimento di maggiore autonomia alla Regione Lombardia nelle seguenti materie: tutela della salute (materia per la quale i livelli essenziali sono previsti dai c.d. LEA di cui al Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 gennaio 2017), tutela dell'ambiente e dell'ecosistema (materia per la quale la legge 132/2016 ha previsto i c.d. livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali - LEPTA), tutela e sicurezza del lavoro, istruzione, oltre a un addendum sui rapporti della Regione con l'UE e internazionali.

A fronte di questo quadro complessivo e a seguito delle azioni realizzate con gli Assessorati più direttamente coinvolti e le rispettive Direzioni è stato intrapreso un proficuo confronto che ha portato alla rivisitazione del dossier redatto a suo tempo, a seguito delle interlocuzioni svolte a livello tecnico con gli uffici dei Ministeri interessati tra l'ottobre del 2018 e la prima metà del 2019, che conteneva le puntuali proposte di Regione Lombardia per l'attribuzione di maggiore autonomia.

Tale revisione del dossier delle richieste di autonomia differenziata ha, per il momento, riguardato le seguenti materie:

- Commercio con l'estero,
- Previdenza complementare e integrativa,
- Professioni,
- Protezione civile,
- Rapporti internazionali e con l'UE,
- Coordinamento con la finanza pubblica e del sistema tributario,
- Tutela della salute,
- Tutela dell'ambiente e dell'ecosistema.

Il motivo per il quale si propone di procedere in tale senso è dovuto al fatto che si è convenuto nel ritenere di particolare interesse e utilità queste materie: in particolare, le prime sei delle predette materie sono materie non LEP, che, come detto, possono essere immediatamente oggetto della ripresa del negoziato con il Governo dopo l'approvazione del DDL; per le ultime due, come poc'anzi riportato, vi sono già importanti determinazioni nella normativa statale in tema di livelli essenziali delle prestazioni.

Approvata la norma, si intende riprendere il negoziato e Regione Lombardia, con il supporto di un gruppo di lavoro composto da dirigenti apicali della Giunta regionale e da giuristi ed esperti esterni procederà alla definizione del testo dell'Intesa con lo Stato, anche con riguardo alle modalità, alle procedure e ai tempi riferiti alle correlate risorse umane, strumentali, finanziarie e organizzative.

Nell'ambito delle azioni intraprese si è, infine, provveduto a riprendere il confronto con i vertici tecnici della Regione Veneto al fine di perseguire una posizione il più possibile unitaria.

Avendo ben salda l'idea che con l'autonomia regionale non ci sarà una nuova forma di centralismo, ma vi sarà protagonismo di tutti gli enti locali nel quale Regione Lombardia si renderà protagonista in un processo progressivo caratterizzato da gradualità per promuovere lo sviluppo economico, la coesione e la solidarietà sociale, per rimuovere gli squilibri economici e sociali e per favorire l'effettivo esercizio dei diritti della persona.

## Le implicazioni degli scenari di medio-lungo periodo sulle politiche regionali

Gli scenari sulle tendenze di medio-lungo termine declinati nell'ambito del precedente capitolo evidenziano **cambiamenti strutturali**, in parte già in atto nel periodo pre-pandemico, che nei prossimi anni sono **destinati ad accelerare ulteriormente**, rafforzando la loro **natura innovativa e radicale**. Tali cambiamenti, solitamente di **portata internazionale**, producono **impatti rilevanti anche a livello lombardo**, e, in considerazione del loro **carattere trasversale**, influenzano **svariati ambiti di policy**.

Di fronte alle sfide e alle opportunità generate da mutamenti sempre più profondi e repentini, la Lombardia è pertanto chiamata ad **anticipare e accompagnare le trasformazioni** di contesto e a **modificare**, anche significativamente, **le traiettorie di sviluppo** regionale, con il **fine ultimo di mantenere il proprio posizionamento di leadership**, consolidando la propria capacità attrattiva e competitiva.

Nei paragrafi seguenti si presentano, alla luce degli scenari socio-economici sopra illustrati, le **principali implicazioni per le politiche regionali**, per ciascuno dei pilastri in cui si articola il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile.

## Pilastro 1: Lombardia Connessa. Verso una mobilità sempre più smart

La mobilità è in grado di influenzare in maniera profonda la quotidianità e di permeare le dinamiche economiche, sociali, ambientali e culturali: dalle abitudini di viaggio alla ridefinizione degli spazi urbani, fino all'innovazione tecnologica e alla riduzione dell'impatto ambientale, il settore rappresenta infatti trasversalmente un **fattore abilitante per il progresso della società**.

Di conseguenza, occorre continuare ad investire in una **mobilità intelligente**, tramite un **sistema infrastrutturale moderno, sostenibile e digitale**, al fine di cogliere appieno le **opportunità generate dai nuovi mega-trend** di sviluppo:

- **decarbonizzazione**, riducendo il consumo di energia e le emissioni nocive, anche mediante l'utilizzo di veicoli green e l'ottimizzazione dei percorsi;
- **decongestione** e riduzione dei tempi di percorrenza, migliorando così la qualità complessiva degli spostamenti;
- **semplificazione e piena accessibilità** nella fruizione dei trasporti, permettendo esperienze di viaggio efficienti e senza interruzioni;
- maggiore **sicurezza e resilienza**, monitorando e gestendo gli spostamenti in modo sempre più preciso e con una riduzione dell'incidentalità complessiva;
- **crescita economica** del settore: l'innovazione tecnologica e la creazione di aziende focalizzate sui servizi di mobilità intelligente generano nuove opportunità di lavoro e di sviluppo;
- **coesione territoriale**, integrando politiche infrastrutturali, di mobilità e logistica con quelle digitali per ridurre i divari presenti tra le diverse aree e promuoverne le connessioni.

In quest'ottica, assumono particolare rilevanza i **grandi progressi compiuti nelle tecnologie digitali** come l'intelligenza artificiale, l'*Internet of Things*, il *cloud edge computing* e le reti 5G, che favoriscono la rapida trasformazione del settore della mobilità, assicurando, ad esempio:

- **la mappatura e il controllo dei flussi** di mobilità individuali e/o collettivi, al fine di programmare più efficacemente le reti e i servizi di trasporto;
- **il monitoraggio automatico dei veicoli**, per una migliore gestione degli spostamenti;
- **i sistemi di infomobilità integrati** per migliorare gli spostamenti multimodali, e quindi l'esperienza dei passeggeri;
- **i sensori intelligenti e le infrastrutture di connessione** ad elevate prestazioni per comunicazioni in tempo reale sullo stato delle opere, per agevolare la loro manutenzione ed aumentarne la sicurezza.

A fronte dei vantaggi sopra illustrati, le **principali sfide** riguardano i seguenti aspetti:

- la mobilità connessa e automatizzata e i sistemi di trasporto intelligenti richiedono **enormi investimenti per sostenere lo sviluppo e l'implementazione di nuove tecnologie e infrastrutture** (es. *continuum cloud edge computing* per elaborare grandi quantità di dati in tempo reale, connettività 5G per garantire un trasferimento rapido e affidabile dei dati, intelligenza artificiale per analizzare informazioni complesse);
- affinché gli utenti adottino in modo sempre più massivo nuove soluzioni di trasporto, tra cui la mobilità dolce e lo *sharing*, occorrono attività di **sensibilizzazione** e meccanismi di **incentivazione** funzionali ad incoraggiare le persone a cambiare le loro abitudini di spostamento ad utilizzare le tecnologie digitali;

- la digitalizzazione e l'automazione dei trasporti necessitano di porre **grande attenzione ai temi della sicurezza e della privacy**: gli attacchi informatici potrebbero infatti influenzare il funzionamento dei servizi, causare danni ai sistemi, furti di dati e persino lesioni;
- l'attuale regolamentazione potrebbe non essere adeguata, pertanto è importante stabilire un **quadro normativo flessibile ed evolutivo** che consenta l'integrazione delle tecnologie emergenti.

## **Pilastro 2: Lombardia al Servizio dei Cittadini. Le strategie di welfare con la persona al centro**

I **cambiamenti demografici**, dovuti all'invecchiamento della popolazione e ai flussi migratori, l'accelerazione dell'**evoluzione tecnologica**, che sta trasformando rapidamente la società e il modo di vivere, la **necessità di contenere le spese di bilancio**, a causa della progressiva riduzione delle risorse disponibili, e l'**aumento delle disuguaglianze**, con l'ampia diffusione di situazioni di fragilità e svantaggio, sono alcune delle **principali sfide con cui Regione Lombardia è chiamata a misurarsi rispetto alle politiche di welfare**.

In tale contesto, occorre focalizzarsi sulle seguenti **linee di indirizzo di policy**:

- Garantire un **sistema sociosanitario sostenibile e di eccellenza**, tramite investimenti volti a:
  - **evitare l'insorgenza delle malattie** attraverso la promozione di corretti comportamenti e stili di vita (prevenzione primaria), **e intervenire attraverso la diagnosi precoce** in soggetti asintomatici, fornendo dunque gli strumenti per arrestare la progressione della malattia (prevenzione secondaria);
  - **migliorare l'accessibilità alle cure**, incluse quelle innovative, ottimizzare l'appropriatezza delle prestazioni e ripensare alla rete dei servizi di emergenza (prevenzione terziaria);
  - **potenziare la rete di servizi** sociosanitari dedicati agli anziani, alle persone con disabilità, e a quelle con disturbi mentali;
  - **incrementare i professionisti** del sistema sanitario, agendo sul reclutamento, anche tramite politiche di incentivazione, e sulla formazione;
  - **governare la transizione digitale**, con l'obiettivo di: a) migliorare l'esperienza d'uso dei cittadini durante l'intero percorso di cura al fine di garantire una sempre maggiore fruibilità e per sonalizzazione dei servizi; b) ampliare e valorizzare il patrimonio informativo disponibile a livello regionale nonché la qualità e le possibilità di utilizzo delle informazioni; c) abilitare una governance regionale centralizzata e integrata;
  - **incentivare l'attività di ricerca** biomedica, anche tramite collaborazioni internazionali, favorendo lo sviluppo di tecnologie innovative (es. digital twin) e la sperimentazione di nuovi modelli di assistenza ed erogazione dei servizi nel settore della salute.
- **Ridurre le disuguaglianze**, rafforzando le politiche di **sostegno alle famiglie**, in particolare con **componenti fragili** (es. persone con disabilità, minori e adolescenti in condizione di difficoltà, anziani non autosufficienti o con limitazioni dell'autonomia), attraverso l'implementazione di modelli di **presa in carico multidimensionale e personalizzata** ed erogazione di **servizi di prossimità** che garantiscano alle persone l'accompagnamento nello studio, nell'accesso al mercato del lavoro e, più in generale, ai servizi di welfare diretti ad accrescerne le condizioni di benessere e le opportunità di inclusione sociale. Inoltre, occorre valorizzare il **lavoro di cura e assistenza** svolto dalla famiglia e dai caregiver formali, da un lato promuovendo servizi che favoriscano l'**equilibrio tra vita professionale e familiare**, dall'altro lato incrementando il **livello di qualificazione degli operatori** del settore e la messa in rete dei servizi del territorio.

Infine, risultano strategici gli investimenti funzionali alla costruzione di **reti di comunità** e al potenziamento delle **attività imprenditoriali con effetti di utilità sociale**, mediante il sostegno ad imprese e organizzazioni che contribuiscono alla promozione dell'innovazione sociale, con particolare attenzione a supportare il **protagonismo dei giovani**.

- Promuovere l'**housing sociale come opportunità di rigenerazione urbana**: l'offerta di servizi abitativi integrati - basata sulla sostenibilità dei costi di locazione e rivolta a target di popolazione con redditi non adeguati al mercato privato, a partire dai più giovani - consente di recuperare e valorizzare il patrimonio immobiliare esistente, incentivando nuove comunità di residenti e riducendo situazioni di emarginazione e povertà abitativa. Realizzare interventi di housing sociale rappresenta pertanto, in ultima istanza, un'opportunità di rigenerazione urbana, in grado di favorire lo sviluppo sociale, culturale ed economico di aree urbane marginali, degradate e interessate dalla perdita di popolazione e di attività commerciali e di servizio.

### **Pilastro 3: Lombardia Terra di Conoscenza. Le sfide per il sistema lombardo della conoscenza e dell'innovazione**

Al fine di incentivare l'**ecosistema virtuoso della conoscenza e dell'innovazione**, in un contesto caratterizzato da grandi e rapide trasformazioni, Regione Lombardia si trova ad affrontare **due sfide principali**.

**La prima sfida riguarda la promozione di percorsi di istruzione e formazione per garantire lo sviluppo delle competenze del futuro**, supportando le persone nella transizione verso un mercato del lavoro caratterizzato da forte instabilità e costante richiesta di figure professionali e skills aggiornate.

In quest'ottica, risulta prioritario:

- incrementare le azioni di **orientamento**, al fine di accompagnare le scelte dei percorsi lungo tutti i cicli, valorizzando le attitudini personali e l'acquisizione delle competenze necessarie a ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, con specifica attenzione alle discipline STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica) e alla partecipazione femminile a tali percorsi;
- dare continuità alle iniziative volte al **contrasto alla dispersione scolastica**, mediante azioni mirate e integrate di formazione, sensibilizzazione e counselling, oltre che tramite il sistema delle borse di studio, in particolare nei confronti degli studenti più svantaggiati e difficilmente raggiungibili e, dunque, anche a maggior rischio di marginalizzazione e povertà nel medio-lungo periodo;
- ammodernare le **infrastrutture scolastiche e i laboratori formativi**, anche grazie alle opportunità offerte dal PNRR e in una logica di partnership pubblico-privato, trasformando gli edifici in luoghi di apprendimento sicuri, sostenibili e digitalizzati, e favorendo al contempo interventi di **aggiornamento dei docenti** per quanto riguarda l'utilizzo di approcci e strumenti formativi adeguati alle caratteristiche e ai nuovi bisogni degli studenti, comprese le **tecnologie digitali**;
- potenziare **il sistema duale e i percorsi di formazione terziaria professionalizzante**, anche attraverso il rafforzamento della collaborazione tra istituzioni formative e tessuto produttivo, promuovendo le specializzazioni strategiche e di eccellenza del sistema lombardo; a tal fine, risulta fondamentale accrescere le azioni di comunicazione e sensibilizzazione rivolte alle imprese del territorio (soprattutto PMI) in merito alle opportunità offerte dai percorsi formativi per far fronte ai loro fabbisogni di figure tecniche, incentivando inoltre la loro presenza attiva nelle progettazione di tali percorsi;
- consolidare la **rete universitaria**, tramite iniziative volte ad estendere i servizi per il diritto allo studio universitario (compresa l'offerta di alloggi), favorire la mobilità internazionale degli studenti e migliorare la connessione tra università, ricerca e imprese.

**La seconda sfida riguarda la capacità di Regione Lombardia di continuare ad assicurare condizioni favorevoli affinché l'innovazione si sviluppi sul proprio territorio**, con l'obiettivo di consolidare un ruolo di primo piano nel panorama internazionale sui temi relativi a ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico.

Da questo punto di vista, occorre investire sui seguenti **elementi trasversali**, in quanto **in grado di attivare e accrescere il potenziale innovativo lombardo**:

- **Sistema di governance dell'innovazione responsabile**, da applicare ad ogni anello della catena dell'innovazione, in cui risulta fondamentale coinvolgere non soltanto gli stakeholder portatori di competenze specifiche (es. Università, Enti di ricerca, imprese, cluster territoriali, associazioni di categoria), ma anche i cittadini in qualità di co-creatori di soluzioni (es. prodotti, servizi, modelli, mercati, processi), con l'obiettivo di promuoverne una miglior percezione delle ricadute concrete generate dagli investimenti in ricerca e innovazione, ed aumentarne il coinvolgimento nella risposta alle sfide chiave che interessano la società.
- **Open innovation**: Regione Lombardia è chiamata, da un lato, a favorire la crescita delle piattaforme di open innovation, da cui possono nascere numerose opportunità, come proposte di collaborazione e manifestazioni di interesse per la creazione di partnership per avviare progetti di ricerca, offerta e individuazione di soluzioni innovative; dall'altro, a offrire spazi e servizi dedicati alle imprese per lanciare sfide competitive, contest, concorsi di idee rivolte a innovatori, startup, PMI e cittadini, nella logica di "Open Challenge", con l'obiettivo di accelerare la diffusione della cultura dell'open innovation.
- **Capitale umano**: il costante bisogno di innovazione e sviluppo è colmabile non soltanto attraverso la realizzazione di progetti di co-innovazione e di open innovation con innovatori (es. con startup e Università), ma anche tramite interventi di formazione continua, funzionali all'acquisizione, aggiornamento e riqualificazione di competenze. La formazione, inoltre, necessita di modalità di riconoscimento e di certificazione nuove, più snelle e veloci (es. micro-learning e micro-credenziali), oltre che di iniziative in grado di raccogliere i bisogni dei cittadini e delle aziende (es. programmi di innovazione e imprenditorialità nelle scuole, apprendistato di alta formazione, borse di studio e strategie coordinate per l'attrazione di risorse umane specializzate, in particolare nei settori disciplinari trainanti).
- **Trasferimento tecnologico e di conoscenza scientifica e tecnologica**, che rappresenta un importante fattore abilitante per generare competitività e valore sul territorio. Per questo motivo, occorre rafforzare il processo che favorisce l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, agendo su più fronti, tra i quali:
  - rendere più chiari e riconoscibili alle imprese i soggetti con cui possono interagire, incentivando i network tra i diversi attori dell'ecosistema dell'innovazione;
  - promuovere la cultura del trasferimento tecnologico e dell'innovazione;
  - sviluppare programmi di formazione e di incubazione per i ricercatori-imprenditori;
  - favorire l'appropriabilità della conoscenza e della tecnologia da trasferire per incentivare gli investimenti da parte delle imprese o degli investitori;
  - sviluppare politiche di proprietà intellettuale condivise.

- **Cooperazione internazionale:** per affrontare le sfide globali, è imprescindibile coinvolgere i centri di ricerca più avanzati e le principali aziende tecnologiche a livello internazionale, creando le condizioni affinché i primi beneficiari delle ricadute siano le imprese lombarde, che utilizzeranno quindi la tecnologia sviluppata in collaborazione con i migliori player per metterne a valore il potenziale di mercato. La Regione è quindi chiamata a svolgere un ruolo di facilitatore, ad esempio favorendo la partecipazione di soggetti lombardi ad iniziative comunitarie di finanziamento, mettendo a sistema progetti su tematiche complementari, rafforzando iniziative di collaborazione congiunta e di scambio di esperienze sui temi di ricerca e innovazione, con l'obiettivo di accrescere la conoscenza su tematiche strategiche per il territorio e favorire il trasferimento tecnologico tra i diversi partner.

#### **Pilastro 4: Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro. Per una Regione sempre più motore d'Europa**

Negli ultimi anni, a fronte di cambiamenti di portata inimmaginata, Regione Lombardia ha mostrato grandi capacità di resilienza e dinamicità, confermando la propria competitività anche con riferimento all'ecosistema imprenditoriale e al mercato del lavoro.

In questa cornice, la prima sfida riguarda il sostegno al potenziamento dell'**ecosistema delle imprese**, secondo le due direttrici di **innovazione** e **internazionalizzazione**, con l'obiettivo di:

- **incentivare la diffusione delle nuove tecnologie** nei sistemi produttivi e organizzativi delle imprese, per consentirne la trasformazione digitale e green;
- **favorire la costituzione e lo sviluppo di filiere emergenti**, oltre che il miglioramento tecnologico e il rafforzamento competitivo di quelle esistenti;
- **supportare l'integrazione tra settori diversi e lo sviluppo di progetti sinergici**, al fine di mettere in condivisione sistemi e processi efficienti;
- **consolidare i collegamenti tra Università, imprese e centri di ricerca**, per promuovere il trasferimento tecnologico orizzontale, di filiera e territoriale;
- **sostenere la competitività del sistema fieristico**, attraverso il supporto agli organizzatori delle manifestazioni per la digitalizzazione dei servizi offerti, la loro promozione e la ricerca di operatori economici esteri;
- **definire programmi di sviluppo internazionale**, per avviare o potenziare la presenza delle imprese lombarde nei mercati esteri, anche tenendo conto degli impatti a livello geopolitico;
- **attrarre nuovi investimenti esteri**, attraverso la progettazione di nuovi strumenti e servizi a supporto delle imprese estere;
- **promuovere politiche di nearshoring** delle imprese, in raccordo con le politiche di valorizzazione delle aree esistenti.

La seconda sfida è quella di garantire un **mercato del lavoro sempre più forte, attrattivo ed inclusivo**.

In quest'ottica, sono innanzitutto prioritari gli investimenti volti a **sostenere le imprese nell'adattamento ai cambiamenti**, attraverso interventi di **formazione continua** per la riqualificazione e il miglioramento delle **competenze dei lavoratori** rispetto ai fabbisogni emergenti del tessuto produttivo e **degli imprenditori**, per la nascita di nuove imprese che operano negli ecosistemi dell'innovazione e per la transizione verso nuovi modelli di business. In particolare, grande attenzione dovrà essere riservata a misure finalizzate alla diffusione di **strumenti e competenze per sostenere la transizione verde e digitale**.

Al contempo, occorre rafforzare l'**accompagnamento della popolazione in condizione di svantaggio**, come nel caso di disoccupati e lavoratori sospesi o a rischio di esclusione, promuovendo un **vantaggio di misure di politica attiva integrate e personalizzate** per favorire opportunità di lavoro di qualità ed una formazione permanente durante tutto l'arco della vita lavorativa.

Un focus particolare dovrà essere rivolto ai **giovani**, soprattutto NEET, alla **componente femminile** della popolazione per ridurre i divari di genere, e più in generale a tutte quelle **fasce che presentano maggiori difficoltà di accesso o di permanenza continuativa** nel mercato del lavoro, compresi i lavoratori poveri, oltre al **corretto utilizzo degli strumenti di sussidio**, che devono avere carattere temporaneo e non sostitutivo rispetto al lavoro.

Sarà inoltre necessario incrementare l'**attrattività del mercato del lavoro** - in un contesto in cui le dinamiche demografiche conducono a sempre più esigue coorti di giovani e quindi rendono complessa la ricerca di numerose figure da parte delle imprese - sia tramite un'attenta gestione dei flussi migratori, sia favorendo l'incremento dei salari attraverso una maggiore produttività, sia promuovendo interventi per favorire l'**equilibrio tra vita professionale e privata**, anche attraverso **forme di lavoro flessibili e modelli innovativi di welfare aziendale** in grado di impattare positivamente sul benessere delle persone.

### **Pilastro 5: Lombardia Green. Le strategie per una Lombardia verde**

Per la Lombardia, continuare a **investire nell'ambiente e perseguire la strada verso uno sviluppo green è di fondamentale importanza** per continuare ad essere una regione attrattiva e competitiva.

La transizione verso tale modello si traduce innanzitutto in una strategia di **decarbonizzazione** funzionale a raggiungere gli obiettivi 2030 e 2050 in materia di clima, intervenendo trasversalmente sui diversi settori responsabili di emissioni nocive tramite misure di efficienza energetica e l'aumento della generazione da fonti rinnovabili. A tal proposito, una sfida rilevante riguarda la promozione di nuovi modelli di produzione e consumo sostenibili, come le comunità energetiche basate su reti intelligenti di distribuzione dell'energia.

Inoltre, occorre intervenire sull'**economia circolare**, per migliorare le prestazioni degli impianti e adottare un approccio basato su nuove tecnologie, incentivando l'efficienza nell'uso delle risorse e delle materie, nonché il recupero, riuso e riciclo di materiali, compresi i rifiuti speciali. La circolarità, peraltro, non riguarda soltanto la gestione dei rifiuti, ma richiede nuovi modelli di business che possono creare opportunità di crescita e contribuire all'innovazione tecnologica.

Anche in **agricoltura** è necessario favorire la diffusione di nuove tecnologie digitali (es. *l'Internet of things*, l'intelligenza artificiale, i droni), facendo leva sulla grande propensione ad innovare delle imprese agricole lombarde. Tali tecnologie possono contribuire, ad esempio, a ridurre le emissioni climalteranti, razionalizzare l'utilizzo delle risorse, migliorare la resa dei terreni e la sicurezza alimentare.

In aggiunta, è rilevante aumentare la **resilienza del territorio** e tutelare il **capitale naturale**: i cambiamenti climatici producono, con maggiore frequenza e intensità, fenomeni che generano impatti rilevanti su svariati settori (es. settore agricolo e sulla produzione di energia idroelettrica), pertanto le politiche regionali devono portare ad una riduzione del rischio idrogeologico, alla funzionalità degli asset e dei servizi pubblici che risentono dell'aumento delle temperature e delle precipitazioni intense, nonché alla conservazione ed utilizzo efficiente delle risorse idriche idonee ad usi alternativi.

Infine, è fondamentale promuovere **iniziative di sensibilizzazione, informazione e formazione** sui temi ambientali, per incrementare la conoscenza e le competenze di cittadini, imprese e Pubbliche Amministrazioni rispetto a tali temi, oltre che per incoraggiare comportamenti responsabili e modelli di consumo sostenibili attraverso la diffusione dell'educazione ambientale e della cultura della sostenibilità.

## **Pilastro 6: Lombardia Protagonista. Per una Regione sempre più al centro della scena**

Al fine di consolidare il proprio **posizionamento di eccellenza** a livello nazionale e internazionale, Regione Lombardia è chiamata a perseguire i seguenti **macro-obiettivi**:

- **I Giochi Olimpici e Paralimpici 2026 e la loro legacy.** Oltre all'evento in sé, sarà fondamentale curare la **legacy** della manifestazione, come driver per un miglioramento complessivo del profilo e del posizionamento della Regione. I Giochi rappresentano infatti un **volano per realizzare piani strategici** a lungo termine e portare a compimento i progetti pianificati, con particolare riferimento alla **transizione verde, l'accessibilità e l'inclusione, l'attività sportiva** come fonte di benessere e lo **sviluppo locale sostenibile**. Sarà inoltre importante valorizzare i soggetti già presenti sul territorio e le nuove realtà che rimarranno operative al termine dei Giochi, attraverso l'**incremento di competenze** specifiche per l'organizzazione di eventi e la gestione dell'accoglienza.
- **Un sistema turistico resiliente e sostenibile.** Il turismo non è soltanto un settore economico, ma rappresenta un moltiplicatore di valore, in termini sociali, culturali ed economici: **la trasversalità del settore richiede una strategia condivisa** che si esprime su più livelli tra loro strettamente collegati, e richiede azioni coordinate ed unitarie, ad esempio in tema di **comunicazione e promozione** e di **sostenibilità**. Inoltre, la difficile **congiuntura geopolitica** e la **rivoluzione digitale** stanno radicalmente cambiando il quadro all'interno del quale si muovono i flussi turistici: ne consegue la necessità di sviluppare **politiche "data driven"** che monitorino i movimenti e le preferenze dei viaggiatori, e di valorizzare le **tecnologie emergenti** (es. la realtà aumentata, il metaverso e l'intelligenza artificiale) per migliorare l'esperienza turistica nel suo complesso. Infine, il turismo ha bisogno di recuperare il **capitale umano** fuoriuscito dal settore durante la pandemia, ma anche di attrarre nuovi talenti per dotarsi delle competenze necessarie per guidare le sfide emergenti a cui è chiamato: in quest'ottica, la **formazione**, anche con riferimento alle nuove tecnologie, rappresenta un fondamentale investimento per il futuro.
- **Un'offerta culturale accessibile e innovativa.** Regione Lombardia è chiamata, innanzitutto, ad incentivare la **piena collaborazione tra gli stakeholder del settore**, in modo tale che progetti a guida culturale possano realmente divenire un'opportunità di sviluppo dei territori, anche con riferimento a quelli maggiormente periferici e svantaggiati. In secondo luogo, è prioritario **aumentare la partecipazione alla vita culturale e l'accesso al patrimonio culturale** da parte di ampie fasce della popolazione e delle persone più fragili, rendendo i siti culturali più accessibili sia cognitivamente che fisicamente. Inoltre, è rilevante porre al centro delle iniziative culturali tematiche come **rigenerazione, sostenibilità e innovazione**, al fine di restituire vitalità a luoghi e patrimoni e renderli attrattivi per le nuove generazioni, anche attraverso sperimentazioni che producano positivi impatti occupazionali e sociali. In generale, particolare attenzione dovrà essere data alla **valorizzazione e gestione del grande patrimonio** di storia, arte, cultura e tradizioni presenti sul territorio, **integrando obiettivi di tutela con esigenze di rivitalizzazione sociale ed economica**, tramite riqualificazione degli spazi pubblici, conservazione preventiva e programmata del patrimonio storico-architettonico, archeologico, artistico, librario, archivistico, aumento di fruibilità e conoscenza del patrimonio culturale materiale e immateriale.

## **Pilastro 7: Lombardia Ente di Governo. Verso una Regione sempre più tecnologica e innovativa**

Al fine di conseguire gli obiettivi di policy individuati per far fronte alle sfide emerse, Regione Lombardia è chiamata a **rafforzare ulteriormente il proprio ruolo di Ente di governo**, investendo nei **rapporti istituzionali e con i diversi stakeholder**, nella **gestione delle risorse** e nel **funzionamento della macchina amministrativa**. Istituzionali e con i diversi stakeholder, nella **gestione delle risorse** e nel **funzionamento della macchina amministrativa**.

Nello specifico, è fondamentale che la Regione continui a perseguire i **seguenti macro-obiettivi**:

- **Ottenere ulteriori forme e condizioni di autonomia regionale**, proseguendo nel percorso di negoziazione già intrapreso con il Governo e di collaborazione con le altre Regioni e alla luce delle evoluzioni legislative, al fine di **assicurare ai propri cittadini servizi di sempre maggiore qualità**.
- **Valorizzare le relazioni istituzionali a tutti i livelli: con le istituzioni europee e nazionali**, per far fronte alle sfide geopolitiche, economiche e ambientali, che richiedono strategie unitarie, e per favorire il percorso verso una maggiore autonomia regionale; **con le amministrazioni locali**, per rafforzare la funzione della Regione di indirizzo e controllo.
- **Promuovere un efficace ecosistema di programmazione**, incentivando la partecipazione e la collaborazione di tutti gli stakeholder, da un lato operando **in coerenza e sinergia con la programmazione europea**, dall'altro **valorizzando i rapporti con il partenariato economico e sociale** anche tramite gli strumenti della programmazione negoziata e la ricerca di nuove forme di coprogettazione e partnership che integrino le politiche settoriali tradizionali, in linea con esigenze territoriali in continuo cambiamento.
- **Perseguire una gestione efficiente, sinergica e trasparente del bilancio regionale**, anche in un'ottica green, rafforzando la capacità di utilizzare in modo integrato le risorse regionali, nazionali ed europee, con particolare riferimento alla realizzazione di investimenti e riforme in grado di garantire un effetto moltiplicatore per la competitività del sistema produttivo, oltre che di generare rilevanti benefici ambientali, sociali ed economici.
- **Investire nella digitalizzazione**, promuovendo l'utilizzo delle nuove tecnologie, a partire dall'intelligenza artificiale, **con una duplice finalità**:
  - **semplificazione delle procedure**, per ridurre gli oneri amministrativi e migliorare efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa;
  - **rafforzamento del sistema di controlli, dell'anticorruzione, della trasparenza** e della protezione dei dati personali e della cyber security.Tali investimenti dovranno essere accompagnati da attività di **formazione dei dipendenti**, anche con riferimento alle nuove competenze digitali.
- **Valorizzare il patrimonio regionale** attraverso modelli di sviluppo coerenti con gli obiettivi di sostenibilità, promuovendo azioni di riqualificazione, razionalizzazione ed efficientamento energetico delle strutture, comprese le strutture sanitarie, anche in un'ottica di rigenerazione urbana e territoriale.

## Gli indirizzi programmatici

### Dal Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura al Documento di Economia e Finanza Regionale 2025-2027

Dopo aver delineato le traiettorie dei più significativi fattori di cambiamento di lungo periodo che impatteranno sul territorio nei prossimi anni e aver individuato quali potrebbero essere le sfide più importanti, è il momento di definire il posizionamento regionale rispetto a questi fattori e rispetto a quanto definito un anno fa nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS) della XII Legislatura.

Se nella parte dedicata allo scenario della programmazione regionale, il focus è rispondere alla domanda "Dove potrebbe essere la Lombardia tra 5, 10 anni e oltre?"; la domanda a cui Regione vuole rispondere in questa parte del DEFR è "Cosa vuole realizzare Regione Lombardia nei prossimi anni e come vuole incidere sullo sviluppo del territorio e del tessuto economico e sociale della Lombardia?".

Una prima risposta a questa domanda era già stata fornita con il PRSS, approvato con DCR XII/42 del 20 giugno 2023 e che copre un arco temporale di 5 anni. Un anno dopo, in questo Documento di Economia e Finanza Regionale 2025-2027, occorre ripercorrere quanto affermato un anno fa e valutarne l'adeguatezza al momento presente.

La parte seguente, perciò, è dedicata ad aggiornare la fotografia del contesto regionale fornita con il PRSS e a definire gli indirizzi delle politiche regionali per il prossimo triennio rivedendo, se necessario, indicatori e target per renderli più rispondenti ai mutamenti del contesto e alle sfide del prossimo futuro.

La struttura del PRSS, che si articola in Pilastri, Ambiti e Obiettivi strategici, viene riproposta e aggiornata nei contenuti:

- i Pilastri, ciascuno rappresentativo di una macroarea trasversale dell'azione regionale, sono accompagnati da un inquadramento del contesto lombardo attuale, che viene descritto sulla base degli ultimi dati a disposizione, avvalendosi il più possibile di fonti terze (prevalentemente Istat). Inoltre, viene monitorata una selezione degli indicatori di *outcome* già presenti nel PRSS, cioè gli indicatori mutuati dalla Strategia regionale di sviluppo sostenibile, quali grandezze utili a evidenziare la direzione della Lombardia verso una maggiore sostenibilità ambientale, economica e sociale. Viene confermato l'inquadramento multidimensionale di questi indicatori, introdotto nel PRSS: dimensione utenza, dimensione economico-finanziaria, dimensione innovazione e sostenibilità;
- gli Ambiti, collegati al Pilastro di riferimento, sono dedicati a esporre gli indirizzi programmatici delle politiche regionali del prossimo triennio, anche tenendo conto degli scenari di lungo periodo delineati nella prima parte del documento;
- gli Obiettivi strategici, che esprimono ciò che Regione intende raggiungere entro la XII Legislatura e che sono corredati da indicatori di output per misurarne l'avanzamento, evidenziando il dato di partenza (baseline) e il target di fine mandato, per convenzione fissato a dicembre 2027.

Gli indicatori di output, in particolare, meritano un approfondimento.

Vera novità del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile, gli indicatori di output esprimono appieno la volontà di Regione Lombardia di essere *accountable* nei confronti dei propri interlocutori mettendo a disposizione dati e informazioni sul complesso delle proprie attività e sugli obiettivi che intende raggiungere.

Se l'impianto degli Obiettivi strategici definiti nel PRSS è rimasto sostanzialmente lo stesso – al netto dell'introduzione di due nuovi Obiettivi nell'ambito 2.3 "Sistema sociosanitario a casa del cittadino"–, dimostrando di essere ancora attuale e rispondente alla vision di Regione Lombardia, su alcuni indicatori è stato necessario intervenire per migliorare la lettura dell'azione regionale che verrà restituita, anche in base alla congruità del set di dati alla base, oppure per adeguare il target a condizioni mutate.

Le modifiche effettuate sugli indicatori si possono concretizzare nell'introduzione di nuovi indicatori, nell'eliminazione di indicatori non più adeguati, nella ridefinizione del target al rialzo o al ribasso. Nella massima trasparenza verso cittadini e stakeholder, si è deciso di rendere evidenti tutte le modifiche apportate, fornendo anche le motivazioni alla base di queste scelte.

Nel complesso, nel DEFR 2025-2027 sono presenti 284 indicatori di Obiettivo strategico, di cui:

- 10% di indicatori in più rispetto al PRSS
- 2,5% di indicatori con target rivisto al ribasso
- 9,2% di indicatori con target rivisto al rialzo

L'intento dell'operazione è di migliorare la misurabilità dell'avanzamento del PRSS sempre nel solco dei suoi principi ispiratori, in primis la leggibilità del documento e l'approccio *data-driven*.

## Pilastro 1 Lombardia Connessa

Al fine di consolidare il ruolo della Lombardia quale *smart land*, è fondamentale sviluppare infrastrutture materiali e digitali funzionali a collegare i territori e a superare il *digital divide*. Promuovere una Lombardia connessa significa quindi, da un lato, potenziare le reti di mobilità, per garantire un miglior equilibrio tra aree urbane e aree interne e rurali, oltre che l'integrazione con le altre realtà italiane ed europee; dall'altro lato, assicurare una connettività digitale inclusiva e ad alta velocità, per sostenere lo sviluppo socioeconomico e la competitività regionale, consentendo a cittadini, imprese e Pubbliche Amministrazioni di accedere a servizi digitali rapidi ed efficienti.

### Le reti di mobilità e la connettività digitale: lo stato dell'arte

Con riferimento alle reti di mobilità, le infrastrutture viarie lombarde contano più di 700 km di autostrade (circa il 10% della rete autostradale nazionale), oltre 9.000 km di strade regionali e provinciali, e circa 2.000 km di strade statali<sup>2</sup>. Gran parte della rete viaria è stata realizzata da diversi decenni, richiedendo pertanto importanti interventi di riqualificazione<sup>3</sup>.

Relativamente al sistema ferroviario, la rete si estende per oltre 2.000 chilometri - di cui circa 1.750 chilometri di Rete ferroviaria nazionale (RFI) e 330 chilometri di rete regionale (Ferrovienord)<sup>4</sup>-rappresentando circa il 10% di quella italiana. Considerando soltanto la RFI, la Lombardia è la prima regione italiana per numero di località dove è possibile effettuare servizio viaggiatori (304, di cui 302 attive)<sup>5</sup>, oltre che per l'utilizzo della rete per i servizi di trasporto pubblico locale, pari a 13.076 treni\*km TPL/km binario<sup>6</sup>. Con riferimento alla rete regionale, si registra una circolazione giornaliera di 900 treni attraverso 116 stazioni, per un flusso di circa 200.000 passeggeri al giorno<sup>7</sup>. Anche grazie a progetti innovativi quali "H2ise0 Hydrogen Valley" - che ha promosso l'introduzione di una flotta di treni alimentati a idrogeno<sup>8</sup> - il gruppo FNM si colloca, a livello mondiale, tra le realtà del settore delle infrastrutture di trasporto più virtuose in tema di sostenibilità<sup>9</sup>. Complessivamente, la percentuale di utenti che si dichiara soddisfatto del servizio ferroviario è in crescita, passando dal 60,5% del 2021 al 69,6% nel 2022<sup>10</sup>.

Più in generale, in Lombardia - complici la posizione geografica e l'elevata urbanizzazione - è presente una forte domanda di servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL): le reti di metropolitana, tram, autobus e treni regionali sono infatti essenziali per garantire la mobilità<sup>11</sup> dei cittadini e ridurre l'impatto ambientale del traffico stradale. Nel 2022, il 13,9% delle persone ha utilizzato assiduamente i servizi pubblici di mobilità, una quota maggiore rispetto al dato italiano (11,8%) e in crescita in confronto al 2021 (11,3%)<sup>12</sup>.

<sup>2</sup>Regione Lombardia (2024), Aggiornamento del Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT) in fase di redazione

<sup>3</sup>Scheda "Attività per la manutenzione di strade e ponti sul territorio regionale", pagina informativa accessibile al link <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/istituzione/direzioni-general/Direzione+generale+Infrastrutture+e+opere+pubbliche/finanziamento-manutenzione-ponti-e-manufatti/finanziamento-manutenzione-ponti-e-manufatti>

<sup>4</sup>Ferrovienord, Rete FerrovieNord in cifre, accesso in data 15/04/2024

<sup>5</sup>RFI, Il Piano Commerciale - Edizione luglio 2023

<sup>6</sup>RFI, Il Piano Commerciale - Edizione luglio 2023

<sup>7</sup>Ferrovienord, Rete FerrovieNord in cifre, accesso in data 07/06/2024

<sup>8</sup>Trenord (2022), Il Bilancio di sostenibilità

<sup>9</sup>Ferrovienord, Iniziative e progetti per la sostenibilità, accesso in data 07/06/2024

<sup>10</sup>ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, Trasporti e mobilità, dati al 2022

<sup>11</sup>ISTAT (2022), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2022

<sup>12</sup>ISTAT (2021), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2021

Anche nella prospettiva di conseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dall'Agenda ONU 2030, in Lombardia è in costante aumento l'attenzione alla mobilità *green* e dolce. Milano, da questo punto di vista, si colloca al primo posto in Italia sia per mobilità realizzata a emissioni zero attraverso mezzi di trasporto elettrici o spostamenti ciclopedonali, sia per accessibilità a servizi come TPL, piste ciclabili e mezzi in condivisione<sup>13</sup>. In generale, la Lombardia è di gran lunga la regione più sviluppata in tema di *sharing economy*, ospitando oltre un terzo di tutte auto in condivisione sul territorio nazionale e oltre metà di tutti gli scooter<sup>14</sup>; inoltre, si registra una forte spinta alla mobilità elettrica, testimoniata dal fatto che nella regione trovano spazio gli incentivi più generosi per l'acquisto di auto elettriche e il maggior numero di colonnine di ricarica del Paese<sup>15</sup>, oltre all'esenzione dal pagamento del bollo auto promossa da Regione Lombardia.

Infine, rivestono un'importanza strategica anche le infrastrutture aeroportuali, considerato che la Lombardia rappresenta un *hub* rilevante per la mobilità nazionale e internazionale: lo dimostra il fatto che nel 2023 sono transitati attraverso gli aeroporti lombardi – Milano (Malpensa e Linate), Bergamo e Brescia – quasi un terzo del totale dei passeggeri e oltre tre quinti del totale delle merci trasportate per via aerea in Italia<sup>16</sup>. In particolare, gli aeroporti di Milano Malpensa e Bergamo rientrano tra i primi aeroporti italiani per traffico di passeggeri all'anno (rispettivamente, 26,1 milioni e 16 milioni di utenti nel 2023<sup>17</sup>); Milano Malpensa, inoltre, rappresenta il primo aeroporto italiano per traffico merci, avendo processato nel 2023 circa 672 mila tonnellate di merci (circa il 62% delle merci avio in Italia)<sup>18</sup>.

Con riferimento alla connettività digitale, l'indice *Digital Economy and Society Index* (DESI) – che riassume indicatori sulla performance digitale e traccia l'evoluzione nella competitività digitale – colloca la Lombardia ai primi posti tra le regioni italiane, con un dato superiore anche alla media europea, in un quadro che vede tuttavia il nostro Paese in una situazione di ritardo sul fronte delle infrastrutture digitali (18° posto tra i 27 Stati UE)<sup>19</sup>.

In particolare, in tema di diffusione della Banda Ultra Larga (BUL), la Lombardia ha complessivamente performance migliori rispetto al resto dell'Italia, ma occorre continuare ad investire per aumentare la copertura e l'utilizzo dell'infrastruttura, soprattutto di quella ad almeno 100 Mbps, al fine di ridurre non soltanto il divario con le aree europee più avanzate, ma anche la forte disomogeneità all'interno del territorio regionale: circa due terzi delle famiglie lombarde risiede in una zona servita dalla BUL, tuttavia soltanto Milano e Monza Brianza superano la copertura dell'80%, mentre le restanti province sono al di sotto del 50%<sup>20</sup>.

A proposito degli investimenti necessari a garantire una connettività digitale inclusiva e ad alta velocità, il Piano Banda Ultra Larga coinvolge oltre 1.400 comuni lombardi: nella maggior parte dei comuni dove è prevista la copertura FTTH (*Fiber To The Home*) – 760 su 1.102 – la realizzazione della rete è stata completata, e la commercializzazione dei servizi è già in corso in 766 comuni. Anche con riferimento al Piano Italia 5G, finanziato nell'ambito del PNRR, i progressi sono significativi: su 799 siti confermati per il "*backhauling*" (il tratto di reti necessario per trasportare il traffico dalle reti locali alle reti nazionali), ne sono stati progettati 474 e realizzati 358. Per quanto riguarda la densificazione della rete 5G, 38 aree su 190 sono state completate, in linea con gli obiettivi previsti dal Piano<sup>21</sup>.

---

<sup>13</sup>Legambiente (2021), Rapporto CittàMEZ

<sup>14</sup>Osservatorio Nazionale sulla Sharing Mobility, VII Rapporto Nazionale sulla Sharing Mobility, 2023

<sup>15</sup>Legambiente (2021), Rapporto CittàMEZ

<sup>16</sup>Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti (2024), Comunicato stampa 31 gennaio 2024, dati al 2023

<sup>17</sup>Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti (2024), Comunicato stampa 31 gennaio 2024, dati al 2023

<sup>18</sup>Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti (2024)

<sup>19</sup>PoliS Lombardia (2022), Rapporto Lombardia 2022 - Rigenerare fiducia

<sup>20</sup>PoliS Lombardia (2023), Dossier PRSS, Digitale in Lombardia

Lombardia Notizie (2024), "Banda Ultra Larga, Fontana: obiettivo è realizzare "Lombardia Smartland", pagina informativa accessibile al link <https://www.lombardianotizie.online/banda-ultra-larga-lombardia/>

## Indicatori multidimensionali di outcome

Dimensione	Indicatore di outcome	Valore PRSS	Fonte	Anno riferimento	Valore aggiornato	Fonte	Anno riferimento
Dimensione utenza	Indice di utilizzazione del trasporto ferroviario - lavoratori e studenti che prendono abitualmente il treno	5,70%	Istat	2021	6,90%	Istat	2022
	Famiglie che dichiarano difficoltà di collegamento con mezzi pubblici nella zona in cui risiedono	23,70%	Istat	2021	27,50%	Istat	2023
	Popolazione servita da rete FTTH	45,10%	Istat BES	2021	58,50%	Istat BES 2023	2023
Dimensione innovazione e sostenibilità	Posti-km offerti dal TPL nei comuni capoluoghi di provincia	9,1 posti km per abitante	Istat	2020	11,244 posti-km per abitante	Istat BES 2023	2022
	Quota di autovetture elettriche o ibride di nuova immatricolazione	40,27%	ACI	2021	n.d.	-	-
Dimensione economico-finanziaria	Penetrazione della BUL	27,50%	Istat	2021	29,20%	Istat	2022

### Progetti emblematici 2025

#### NUOVO COLLEGAMENTO FERROVIARIO TERMINAL 2 MALPENSA - LINEA RFI DEL SEMPIONE

Nel 2025 sarà ultimato il **nuovo collegamento ferroviario dalla stazione del Terminal 2 dell'aeroporto alla linea ferroviaria nazionale del Sempione**: si tratta di un'opera cruciale per migliorare l'accessibilità all'aeroporto di Malpensa. Il nuovo tratto, a doppio binario, completa l'intervento di connessione tra i due terminal T1 e T2 dell'aeroporto, entrato in esercizio il 18 dicembre 2016. Avrà una lunghezza di circa 4,6 km verso Gallarate e di 1,1 km di raccordo verso nord (Casorate Sempione). Il nuovo tracciato ferroviario consentirà l'interconnessione con le direttrici del Sempione, del Gottardo e del Luinese, mettendo in rete l'Aeroporto di Malpensa con i valichi alpini e garantendo collegamenti più efficienti con Milano e con la Svizzera.

#### NUOVO CLUSTER DEI TRASPORTI REGIONALI

Nell'ambito dei sistemi di trasporto pubblico regionale e locale, Regione Lombardia punta ad assumere un ruolo da protagonista che le consenta di incidere in modo determinante, attraverso le sue scelte strategiche, nei settori del trasporto ferroviario e su gomma. Il percorso verso questo obiettivo passerà nel 2025 attraverso la revisione della normativa regionale vigente, **l'acquisizione del controllo di Trenord SRL attraverso la partecipata FNM S.p.A.** e investimenti sull'innovazione - soprattutto tecnologica - del sistema (bigliettazione digitale, dematerializzazione/semplificazione, agevolazioni).

## Ambito strategico 1.1

### Reti di mobilità: infrastrutture, servizi e connessioni

Offrire a cittadini e imprese un sistema della mobilità sempre più sicuro, accessibile e intelligente, agevolando la transizione verso la decarbonizzazione del settore dei trasporti, è la sfida con cui Regione Lombardia continuerà a misurarsi nei prossimi anni.

Fondamentale al riguardo sarà cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, al fine di garantire maggiore integrazione tra sistema delle infrastrutture e sistema dei servizi, monitorare lo stato delle opere esistenti, programmare gli interventi di riqualificazione e manutenzione su reti e manufatti stradali (ponti e viadotti), realizzare nuove infrastrutture "intelligenti" in grado di scambiare informazioni con i veicoli per ottimizzare i flussi di traffico di persone e merci e ridurre la congestione.

Le infrastrutture sono un asset strategico per l'economia, con forte impatto sulla qualità della vita delle persone e sulla crescita del sistema imprenditoriale: si punterà a migliorarne le performance (anche grazie alle applicazioni del *Building Information Modeling - BIM*) e la capacità di integrarsi con il contesto, attraverso un sempre più ampio coinvolgimento del territorio nel processo decisionale.

Sarà data attuazione agli interventi infrastrutturali previsti dalla programmazione regionale di settore e saranno completate le opere funzionali a garantire l'accessibilità alle Olimpiadi invernali 2026: una volta concluse, esse costituiranno per i territori interessati e per tutta la Lombardia il lascito dell'evento olimpico, potenziando l'offerta di mobilità a vantaggio di cittadini e imprese.

Sulla base dell'Accordo tra Regione Lombardia e Politecnico di Milano, sarà completato il progetto della nuova piattaforma digitale 'Prezzario regionale dei lavori pubblici', al servizio di pubbliche amministrazioni e imprese: trasparente e di facile utilizzo, sarà in grado di assicurare il collegamento tra le voci del prezzario e i contenuti dei progetti anche sviluppati con la metodologia BIM.

Continuerà l'investimento nello sviluppo e nella riqualificazione della rete ferroviaria, essenziale per migliorare l'offerta di servizi di trasporto pubblico e raggiungere gli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale: dai potenziamenti ferroviari ai nuovi collegamenti per gli aeroporti (Terminal 2 Malpensa-linea RFI del Sempione, per l'accessibilità all'aeroporto di Malpensa dalla Svizzera, nel 2025 e Bergamo-Orio al Serio nel 2026) alle infrastrutture per l'interscambio modale, anche grazie alle risorse europee.

Si sperimenteranno nuovi modelli di mobilità sostenibile: a partire dall'utilizzo dell'idrogeno sulla linea ferroviaria non elettrificata Brescia-Iseo-Edolo, con il progetto H2iseO nel 2026 sarà completata l'infrastrutturazione di produzione e distribuzione dell'idrogeno in Valcamonica, anche a supporto del sistema economico locale. L'entrata in servizio dei nuovi treni sulla linea è prevista nel 2025.

Parallelamente proseguirà il potenziamento delle reti di trasporto rapido di massa (metropolitane e metrotranvie), condizione necessaria per scelte di mobilità più sostenibili (es. attivazione metrotranvie Milano-Desio-Seregno nel 2026 e Milano-Limbrate nel 2027).

Proseguiranno le progettazioni e le realizzazioni degli itinerari ciclabili per favorire lo *shift* modale con il Trasporto Pubblico Locale e si concluderà la realizzazione delle tratte lombarde delle Ciclovie turistiche nazionali Vento (dal confine con il Piemonte a quello con l'Emilia-Romagna e collegamento con Milano) nel 2026 e Garda (da Sirmione a Gardone Riviera) nel 2025, importanti infrastrutture di collegamento tra centri abitati oltre che *driver* di attrattività per il territorio.

Per perseguire l'integrazione di tutte le modalità di trasporto, proseguirà l'investimento negli interventi di valorizzazione dei laghi lombardi a supporto dello sviluppo della mobilità via acqua (es. conclusione lavori relativi ai pontili di Menaggio, Griante e Varenna). È prevista inoltre, tra la fine del 2024 e l'inizio del 2025, la messa in esercizio di due nuove motonavi a propulsione *full-electric* destinate al servizio di trasporto pubblico locale sul lago d'Iseo, che si aggiungeranno alla motonave ibrida (diesel/elettrica) entrata in servizio nel mese di marzo 2024.

Nell'ambito dei sistemi di trasporto pubblico regionale e locale, Regione Lombardia è intenzionata ad assumere un ruolo di protagonista con la volontà di incidere attraverso le sue scelte strategiche nei settori del trasporto ferroviario e su gomma. Concretamente le azioni regionali saranno dirette alla riforma della disciplina del settore dei trasporti mediante la revisione della normativa regionale vigente; all'acquisizione del controllo di Trenord Srl attraverso la partecipata FNM S.p.A.; all'innovazione, anche tecnologica, del sistema (bigliettazione digitale, dematerializzazione/semplificazione, agevolazioni); alla creazione di un "cluster del trasporto regionale" in grado competere nel panorama internazionale. Regione Lombardia agirà, inoltre, presso il Governo affinché si possa arrivare a una più equa redistribuzione, dal livello centrale alle varie Regioni, del Fondo Nazionale Trasporti, consentendo in tal modo di riorientare parte delle risorse autonome anche su ulteriori ambiti di spesa corrente, in primis verso le fragilità.

Con riguardo al Servizio Ferroviario Regionale, aspetto chiave nell'ambito della mobilità e dell'accessibilità ai siti interessati dalle Olimpiadi Milano-Cortina 2026, saranno attuate le previsioni inserite nel Contratto di Servizio sottoscritto con Trenord in vigore da fine 2023 a fine 2033. È previsto l'incremento dei servizi regionali veloci (Regio Express), il completamento del cadenzamento orario delle linee RE e suburbane. Verrà finalizzato il Piano di acquisto del materiale rotabile iniziato nel 2017 e avviato il nuovo Piano relativo ai treni Regio Express.

Per quanto riguarda i servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL) – riconoscendone la valenza di modalità trasporto sostenibile sotto i profili economico, sociale ed ambientale – l'obiettivo della Regione è la riconferma della quota di contribuzione al sistema con risorse autonome (oltre 400 milioni di euro l'anno, quota che non ha eguali in Italia), integrative rispetto alle risorse di origine statale,, garantendo la stabilità dell'offerta del servizio pubblico, scontato della componente di traffico riferita ai Servizi Aggiuntivi Covid non replicabile dopo la fine del periodo emergenziale. Tale politica di forte impegno finanziario a sostegno del settore costituirà la principale premessa per fare in modo che le gare per l'affidamento dei servizi, che proprio nel periodo 2025 – 2027 dovranno trovare attuazione attraverso le Agenzie del TPL, si svolgano salvaguardando il mantenimento dell'equilibrio economico del sistema e dell'attrattività dei servizi in termini di frequenze, qualità e integrazione reciproca, consentendo altresì il rafforzamento delle principali relazioni con autoservizi a complemento dell'offerta del Servizio Ferroviario Regionale (RLink). Con riferimento al rinnovo della flotta autobus destinata al Trasporto Pubblico Locale, entro il 2026, entreranno in servizio 980 nuovi mezzi a ridotto impatto ambientale.

In tema di mobilità elettrica, continuerà l'implementazione di ECOMOBS, l'Ecosistema della Mobilità Sostenibile, che, in vista delle Olimpiadi 2026, sarà strumento utile per pianificare il completamento dell'infrastruttura per la ricarica elettrica dei veicoli lungo gli itinerari di accesso ai siti di gara. Inoltre, integrandosi a "Muoversi in Lombardia" (il servizio con le informazioni riguardanti gli orari di tutti i servizi di trasporto pubblico in Lombardia), l'Ecosistema sarà di ausilio anche al cittadino per la programmazione del proprio viaggio in maniera sostenibile e intermodale.

## Obiettivi strategici

### 1.1.1 Potenziare e riqualificare la rete viaria e ferroviaria per una Lombardia accessibile e connessa

Km di rete stradale e autostradale nuova/potenziata/riqualificata	47,4 km	+80 km (127,4 km totali)
---	---------	--------------------------

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Km di rete ferroviaria nuova/potenziata/riqualificata	136,8 km	+150 km (286,8 km totali)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2026
N. passaggi a livello soppressi lungo la linea ferroviaria Colico-Sondrio-Tirano, <i>in vista delle Olimpiadi invernali 2026</i>	0	13 <del>14</del>
<i>L'indicatore è stato spostato dall'Obiettivo Strategico 6.4.2 "Predisporre le opere olimpiche" all'Obiettivo Strategico "1.1.1Potenziare e riqualificare la rete viaria e ferroviaria per una Lombardia accessibile e connessa". Il titolo è stato modificato per valorizzare il contributo degli interventi in funzione dei Giochi olimpici 2026. Il target è stato rimodulato a seguito dello stralcio di 1 passaggio a livello.</i>		

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ferrovienord, RFI, Concessionari autostradali, ANAS, CAL (Concessioni Autostradali Lombarde) S.p.A., SEA, SACBO, Enti Locali, Ministero Infrastrutture e Trasporti

### 1.1.2 Sviluppare il Servizio Ferroviario Regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi treni entrati in servizio per potenziare l'accessibilità ai siti olimpici	0	46

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi treni entrati in servizio	85	+83 (totale 168)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Offerta di servizi ferroviari (milioni di treni*km/anno)	43,1	+5 milioni (totale 48,1)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Età media dei treni del SFR (anni)	17,5	-2 (totale 15,5)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. medio di corse ferroviarie sopresse al giorno	48	-28 (totale 20)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. corse treni storici all'anno	29	+15 (totale 44)

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri, Ferrovienord, RFI, Trenord, Trenitalia, SBB (Ferrovie Federali Svizzere) e altre imprese ferroviarie europee, Fondazione Ferrovie dello Stato

### 1.1.3 Programmare un sistema di trasporto pubblico integrato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi autobus entrati in servizio	967	+1.110 (totale 2.077) +980 (totale 1.947)
<i>La riduzione del target è dovuta alla mancata volontà, da parte delle Aziende TPL, di utilizzare una quota delle risorse assegnate a causa delle difficoltà nell'acquisizione e nel rifornimento dei mezzi ad alimentazione alternativa (nello specifico metano) adibiti ai servizi extraurbani.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Mantenimento offerta di servizi di TPL (milioni di vett*km/anno)	<del>306,5</del> 300,5	<del>306,5</del> 300,5
<i>La baseline del PRSS riportava il valore censito nella piattaforma TPLombardia relativo all'anno 2022 e scontava la presenza di una componente di traffico (6 milioni di vett*km) riferita ai Servizi Aggiuntivi Covid, svolta per consentire l'accesso degli studenti alle scuole in orari scaglionati e in condizioni di riempimento parziale dei mezzi durante la pandemia. Tale componente aveva senso solo come risposta straordinaria all'emergenza sanitaria, pertanto, si è ritenuto opportuno non considerarla nel confronto con le annualità successive. Per un corretto confronto con i dati delle annualità successive tale componente va quindi scomputata, determinando una riduzione sia della baseline dell'indicatore sia del target di Legislatura.</i>		

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Trenord, Agenzie del TPL, Autorità di bacino lacuale laghi d'Iseo, Endine e Moro, Navigazione Laghi, Città Metropolitana, Enti Locali, Ministero Infrastrutture e Trasporti

#### 1.1.4 Garantire una rete infrastrutturale sicura e resiliente

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. interventi di riqualificazione conclusi su ponti e viadotti	9	+100 (totale 109)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Km di rete ciclabile nuova/potenziata/riqualificata	122 km	+200 (totale 322 km)

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Trenord, Agenzie del TPL, Navigazione Laghi, Città Metropolitana, Enti Locali, AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po), Consorzio di bonifica Est Ticino Villoresi

#### 1.1.5 Sostenere e potenziare la mobilità dolce e green

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di interventi di valorizzazione delle sponde dei laghi lombardi	52	+60 (totale 112)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di colonnine di ricarica elettrica mappate su ECOMOBS	2.127	<del>+1.373 (totale 3.500)</del> + 2.373 (totale 4.500)

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuove navi elettriche/ibride immesse nella flotta per il servizio TPL sul lago d'Iseo	1	+ 2 (totale 3)

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri, Enti Locali, AiPo (Agenzia Interregionale per il fiume Po), Autorità di bacino dei laghi lombardi, Gestione governativa laghi Maggiore, Garda e Como

## Ambito strategico 1.2

### Connettività digitale inclusiva e ad alta velocità

Nell'ambito dei progetti "Aree bianche" (zone nelle quali non è presente un'infrastruttura di connettività ad alta velocità e nessun operatore ha mostrato interesse a investire) e "Aree grigie" (zone nelle quali è presente un solo operatore di rete ed è improbabile che altri decidano di investire), Regione Lombardia, continuerà, nel prossimo triennio, a gestire i tavoli di lavoro con gli Enti locali e con le Soprintendenze, soggetti competenti al rilascio delle autorizzazioni, per agevolare l'avvio lavori per l'infrastrutturazione della Banda Ultra Larga (BUL) da parte dell'aggiudicatario della gara pubblica, Open Fiber S.p.A.

Nell'ambito del progetto "Aree bianche" proseguiranno i lavori di infrastrutturazione dei 1.414 comuni beneficiari lombardi, attraverso risorse regionali, comunitarie (FESR e FEASR) e nazionali (FSC), così come previsto dal Piano Tecnico, periodicamente aggiornato da parte di Infratel Italia S.p.A.

Entro il 2025, saranno terminati i lavori relativi ai comuni finanziati con risorse PSR-FEASR, pari a 48,5 milioni di euro, con la copertura di 108 comuni (252.799 unità immobiliari potenziali coperte dal servizio a Banda Ultra Larga).

Entro il 2027, si prevede invece la conclusione dei lavori nei comuni finanziati con risorse nazionali FSC, per un ammontare complessivo pari a 193 milioni di euro (per oltre 1.000.000 di unità immobiliari potenziali coperte dal servizio di connettività ultraveloce).

Nell'ambito del progetto "Aree grigie" – Bando Italia 1 Giga (risorse PNRR) – continueranno i lavori di infrastrutturazione dei 1.132 comuni beneficiari, in maniera complementare rispetto al progetto "Aree bianche" con l'obiettivo di 397.000 civici infrastrutturati in fibra ottica.

#### Obiettivi strategici

##### 1.2.1 Potenziare le infrastrutture di telecomunicazione sul territorio lombardo

Indicatore	Baseline	Target
N. di unità immobiliari connesse con BUL nelle Aree bianche	879.500	+520.500 (totale 1.400.000)

Indicatore	Baseline	Target
N. di numeri civici connessi con BUL nelle Aree grigie	0	+397.000

Destinatari: Cittadini, imprese, pubbliche amministrazioni

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Infratel, Open Fiber e Ministero delle Imprese e del Made in Italy

## Pilastro 2

### Lombardia al Servizio dei Cittadini

In un contesto fortemente dinamico e sempre più complesso, in quanto caratterizzato da profondi e repentini cambiamenti, le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate a porre al centro il cittadino e le sue esigenze, al fine di garantire servizi accessibili, personalizzati e di qualità.

Per tale motivo, promuovere una Lombardia al servizio dei cittadini, in primo luogo, implica investire in un sistema sociosanitario a casa del cittadino, potenziando ulteriormente l'offerta di strutture e servizi sul territorio; in aggiunta, si traduce nel sostegno alla persona e alla famiglia, con particolare attenzione alle situazioni di maggior fragilità, oltre che nel valorizzare i giovani e le giovani generazioni e nel rafforzare la sicurezza e la gestione delle emergenze. Infine, significa incentivare interventi di rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici, assicurando una maggiore offerta abitativa e favorendo strategie di sviluppo urbano sostenibile.

#### **Politiche abitative, famiglie, sistema sociosanitario, giovani generazioni e sicurezza: lo stato dell'arte**

Per quanto riguarda il welfare, il Servizio Sociosanitario Regionale (SSR) rappresenta un'eccellenza, come dimostra anche l'elevato indice di attrazione dalle altre regioni<sup>22</sup>. I beneficiari del SSR sono attualmente costituiti da circa 10 milioni di cittadini, di cui al 1° gennaio 2023 circa il 28% usufruiva dell'esenzione per patologia, il 40% per reddito e più del 5% per disabilità<sup>23</sup>.

Con riferimento alle strutture, la Lombardia ha affidato le competenze in tema di attuazione ed erogazione delle prestazioni a 8 Agenzie di Tutela della Salute (ATS), 26 Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST) e 87 Distretti. Le prestazioni ospedaliere sono erogate da 204 Ospedali e 19 Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), che al 1° gennaio 2023 disponevano di poco meno di 40 mila posti letto. La rete ospedaliera di Emergenza Urgenza conta 57 ospedali sede di Dipartimento di Emergenza Urgenza e Accettazione. Le prestazioni extra-degenza sono erogate da 828 ambulatori specialistici, 5.616 Medici di Medicina Generale (MMG), 1.094 Pediatri di Libera Scelta (PLS), più di 3.000 farmacie territoriali, 2.606 strutture sociosanitarie territoriali (che al 1° gennaio 2023 disponevano di poco più di 84 mila posti dedicati all'assistenza di anziani e persone con disabilità, alle cure palliative e alle dipendenze), 560 Centri di Salute mentale e 186 Servizi di neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza. Il Piano Operativo Regionale<sup>24</sup> prevede inoltre l'attivazione di 216 Case di Comunità (di cui 92 sono attive dal primo settembre 2023), 71 ospedali di comunità (17 attivi) e 104 Centrali Operative Territoriali (31 attive)<sup>25</sup>.

Per quanto riguarda il personale, al 1° gennaio 2023 risultavano oltre 146.000 unità, di cui circa 108.000 in servizio presso strutture pubbliche e il 67% inquadrato nei ruoli sanitari. Si contano inoltre 1.062 specialisti ambulatoriali interni e, per l'assistenza primaria, 5.616 MMG, 1.094 PLS e più di 46 mila operatori dei servizi territoriali sociosanitari<sup>26</sup>.

<sup>22</sup>ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

<sup>23</sup>Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2023-2027

<sup>24</sup>Deliberazione della Giunta Regionale n. 6426/2022

<sup>25</sup>Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2023-2027

<sup>26</sup>Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2023-2027

Infine, con riferimento alle prestazioni, nel corso del 2022 sono state erogate circa 147 milioni di prestazioni territoriali specialistiche, quasi 84 mila anziani sono stati ospiti di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA), circa 4.300 cittadini sono stati ospiti di Residenza Sanitaria per persone con Disabilità (RSD) e 14 mila di Hospice, 104.000 hanno ricevuto assistenza domiciliare integrata e 223.000 assistenza protesica; inoltre, nel corso del 2022, sono stati effettuati più di 1,2 milioni di ricoveri ospedalieri (che nel complesso hanno accumulato più di 9 milioni di giornate di degenza), nel 93% dei casi per condizioni acute, nel 49,4% dei casi per interventi chirurgici. Infine, sono stati registrati quasi 3,5 milioni di accessi in Pronto Soccorso, per quasi due terzi dei casi in codice verde<sup>27</sup>.

Complessivamente, il costo per le strutture, il personale e le prestazioni a carico dell'Amministrazione regionale ha raggiunto i 24,7 miliardi di euro nel 2022 (pari al 6,6% del PIL regionale) di cui il 52,6% per l'assistenza distrettuale, il 41,2% per l'assistenza ospedaliera, il 5,6% per attività di prevenzione collettiva e sanità pubblica e lo 0,6% per attività di ricerca<sup>28</sup>.

In Lombardia, la speranza di vita alla nascita è in crescita nel 2023 (83,9 anni vs 83,2 nel 2022), recuperando quindi i valori pre-pandemia, mentre la speranza di vita in buona salute si mantiene stabile a 61 anni (59,1 anni a livello nazionale). L'indicatore di salute mentale mostra una leggera diminuzione (68,9 nel 2023 vs 69,2 del 2022), proseguendo un trend avviato nel 2020, anno dal quale si è osservato un preoccupante peggioramento del benessere psicologico soprattutto tra i più giovani, in particolare le ragazze<sup>29</sup>.

Con riferimento al sostegno alla persona e alla famiglia, la Lombardia, come il resto d'Italia, sta vivendo il cosiddetto "inverno demografico": il tasso di natalità (pari al 6,6 per mille nel 2023) continua a scendere (era 6,8 nel 2022), ne consegue che la popolazione regionale, pari a circa 10 milioni di individui (un sesto dei 59 milioni di residenti in Italia) sta progressivamente invecchiando: nell'ultimo ventennio, la quota di giovani sotto i 25 anni è rimasta costante (intorno al 23%), si è registrata una forte contrazione per la fascia d'età 25-44 anni (da 32% a 23%) ed è aumentata significativamente sia la quota di 45-64enni (da 27% a 31%) sia, in simili proporzioni, quella di ultra65enni (da 18% a 23%)<sup>30</sup>.

Relativamente ai servizi per l'infanzia, il tasso di partecipazione agli asili nido, seppur in crescita, risulta ancora insufficiente, costituendo uno dei principali ritardi e ostacoli alla partecipazione delle donne nel mercato del lavoro: a fine 2020 la Lombardia aveva raggiunto il 30,5%, ancora distante dall'obiettivo comunitario fissato al 50% entro il 2026 (traguardo già raggiunto da Spagna e Francia nel 2019<sup>31</sup>). Con riferimento alla disabilità, invece, in Lombardia risiedono più di 500 mila persone portatrici di disabilità, che coinvolgono anche un numero rilevante di persone addette alla loro cura.

Le politiche di promozione della famiglia e l'offerta di servizi a sostegno della natalità e dell'invecchiamento attivo ed a supporto delle persone con disabilità non possono non tenere conto anche delle connessioni con l'obiettivo di promuovere l'occupazione femminile, al fine di superare un divario di genere che resta tuttora elevato: il tasso di occupazione maschile è infatti di circa 14 punti percentuali superiore a quello femminile (77% vs 63,2%). Le donne, inoltre, sono maggiormente coinvolte in lavori part-time, a termine o discontinui<sup>32</sup>.

L'incidenza della povertà assoluta sulla popolazione lombarda è stimata al 5,9% (7,5% in Italia) e cresce al crescere dell'ampiezza familiare, con un'incidenza maggiore rispetto al livello nazionale fra le famiglie con almeno 4 componenti e con almeno un minore. La percentuale regionale di persone a rischio di

---

<sup>27</sup>Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2023-2027

<sup>28</sup>Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2023-2027

<sup>29</sup>ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

<sup>30</sup>PoliS Lombardia (2023), Dossier PRSS, Scenari demografici per la popolazione lombarda

<sup>31</sup>Polis Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>32</sup>Unioncamere (2024), Il mercato del lavoro in Lombardia - 4° trimestre 2023

povertà e di esclusione sociale, invece, mostra una situazione nettamente migliore in confronto a quella italiana (16,0% vs 25,4%) e stabile negli ultimi anni<sup>33</sup>.

Relativamente al terzo settore e alle esperienze di cittadinanza attiva, gli ultimi dati disponibili<sup>34</sup> mostrano la rilevanza e la vivacità del fenomeno dell'associazionismo e del volontariato in Regione: la Lombardia vanta infatti un cospicuo patrimonio di istituzioni non profit (17% di tutte le organizzazioni non profit del Paese), che offrono servizi e prestazioni in diversi ambiti, dall'assistenza sociale e protezione civile alle attività ricreativo-culturali. Inoltre, quasi il 10% dei lombardi di almeno 14 anni svolge attività di volontariato<sup>35</sup>.

Con specifico riferimento alla prevenzione ed al contrasto alla violenza di genere, la Lombardia può contare sulla presenza di 27 reti territoriali, di cui fanno parte 54 centri antiviolenza e 125 strutture di ospitalità per le donne e i figli minori, che offrono servizi di ascolto telefonico, colloquio di accoglienza e consulenza legale e psicologica propedeutici al percorso di presa in carico ed altri servizi a valenza specialistica e sociale. Nel 2022 si registrano oltre 5.500 donne assistite, e le richieste sono aumentate del 13% rispetto all'anno precedente: a chiedere aiuto sono soprattutto le giovani, nella metà dei casi madri, che hanno subito maltrattamenti fisici o psicologici<sup>36</sup>. La Lombardia è una delle tre regioni che versa il più alto importo di fondi pubblici per finanziare i Centri Antiviolenza sul suo territorio<sup>37</sup>.

Per quanto riguarda i giovani e le giovani generazioni, in Lombardia le persone comprese tra i 15 e i 34 anni sono circa 2 milioni (di cui 52% maschi e 48% femmine), rappresentando il 21% della popolazione regionale<sup>38</sup>. Il tasso di disoccupazione giovanile, pari al 6,9% nel 2023, risulta inferiore al dato nazionale (13,4%) e in diminuzione rispetto al 2022 (8,4%); permane una differenza di genere - seppur meno rilevante rispetto a quella registrata in altre aree del Paese - considerato che il tasso di disoccupazione femminile supera quello maschile (7,2% vs 6,7%)<sup>39</sup>. In generale, la fascia di età tra i 15 e i 34 anni, pur desiderosa di sentirsi riconosciuta positivamente come forza di sviluppo della società<sup>40</sup>, vive una condizione di forte precarietà, anche dal punto di vista lavorativo, dove si riscontrano più diffusamente fenomeni quali il part-time involontario e il lavoro povero. Infine, si conferma rilevante la percentuale di giovani NEET (Not in Education, Employment or Training), pari al 10,6%, seppur in diminuzione rispetto al dato del 2022 (13,6%)<sup>41</sup>.

Relativamente alla sicurezza e gestione delle emergenze, in tema di sicurezza stradale nel 2022 in Lombardia si sono verificati 28.786 incidenti (+ 11,4% rispetto al 2021), concentrandosi sulle strade urbane (nel 77% dei casi) e principalmente a causa della guida distratta; ne sono risultati 37.912 feriti e 402 morti, con un tasso di mortalità in crescita (4 morti ogni 100.000 abitanti), benché inferiore al dato nazionale ed europeo (rispettivamente, 5,4 morti e 4,6 morti ogni 100.000 abitanti)<sup>42</sup>.

Per quanto riguarda la sicurezza urbana, nel 2023 si registrano valori in aumento e superiori alla media italiana con riferimento alle rapine (1,5 rapine in Lombardia vs 1,1 rapine per 1.000 abitanti in Italia) e ai furti in abitazione (10,3 furti per 1.000 famiglie in Regione vs 8,3 furti per 1.000 famiglie nel Paese), mentre si riduce il numero di omicidi volontari (19 omicidi nel primo semestre 2023 vs 22 omicidi nel

---

<sup>33</sup>PoliS Lombardia (2023), Dossier PRSS, La povertà in Lombardia

<sup>34</sup>ISTAT (2020), Struttura e profili del settore non profit

<sup>35</sup>ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

<sup>36</sup>Scheda informativa "Donne, la Lombardia istituisce albo centri antiviolenza e case rifugio", accessibile al link: Donne, istituito l'albo dei centri antiviolenza e delle case rifugio ([lombardianotizie.online](http://lombardianotizie.online))  
Report Annuale Rilevazione Dati D.i.Re, 2022, pag. 20 - <https://www.direcontrolviolenza.it/wp-content/uploads/2023/07/REPORT-Dati-D.i.Re-2023-1.pdf>

<sup>38</sup>ISTAT, Dati sui giovani, accesso in data 22/04/2024

<sup>39</sup>ISTAT, Dati sui tassi di disoccupazione, accesso in data 22/04/2024

<sup>40</sup>PoliS Lombardia (2023), Dossier PRSS, I giovani e la Lombardia in trasformazione

<sup>41</sup>ISTAT, Dati su Incidenza dei Giovani NEET, accesso in data 06/06/2024

<sup>42</sup>PoliS Lombardia (2023), L'incidentalità sulle strade della Lombardia nel 2022

primo semestre 2022). Complessivamente, la percentuale di persone che si sentono molto o abbastanza sicure (61%) è in crescita rispetto al 2022 (57,9%), benché leggermente inferiore al dato nazionale (62%)<sup>43</sup>.

Con riferimento ai beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, a fine 2023 risultavano censiti 3.175 beni, di cui 1.591 destinati agli enti territoriali e al demanio dello Stato e 1.572 in gestione e da destinare. La maggior parte si trova in provincia di Milano, che registra più della metà del totale regionale dei beni confiscati, seguita dalle province di Brescia e Monza-Brianza. Nel periodo 2019-2023, Regione Lombardia ha erogato contributi per 6,8 milioni di euro, con cui sono stati finanziati 112 progetti di recupero presentati da 60 Enti locali e 5 Associazioni concessionarie di beni. Inoltre, è stata rafforzata la collaborazione tra enti istituzionali coinvolti, anche grazie ad iniziative di formazione - promosse dall'Agenzia Nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata e dai Nuclei di supporto delle Prefetture - che nel periodo 2021-2023 hanno visto la partecipazione di 179 Comuni, 2 Aziende speciali consortili e 51 enti non profit<sup>44</sup>.

Infine, per quanto riguarda la gestione delle emergenze, si segnala che nel 2023 non sono stati rilevati particolari eventi meteorologici avversi, ad eccezione del forte maltempo che ha caratterizzato il mese di luglio per il quale è stato dichiarato lo Stato d'emergenza da parte del Consiglio dei Ministri. Il territorio lombardo è tuttavia soggetto ad eventi calamitosi naturali (es. alluvioni, frane, deficit idrici, etc.), Per esempio, il numero di eventi legati a fenomeni meteo-idrogeologici che hanno causato danni in Lombardia è stato di 37 nel 2022 e 62 nel 2023, con Milano tra le province italiane più colpite da eventi meteo estremi<sup>45</sup>. Pertanto, è fondamentale il ruolo svolto dalla protezione civile regionale, che può contare su oltre 27.000 volontari.

Con riferimento alla rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici, nel corso degli anni è cresciuta l'offerta di alloggi sociali o a canone convenzionato: a giugno 2023 lo stock di alloggi per il Servizio Abitativo Pubblico (SAP) risultava costituito da oltre 161 mila unità abitative (+1.800 unità rispetto al 2022), di cui 96 mila di proprietà del sistema delle Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER). Alcuni di questi necessitano di lavori di recupero, riqualificazione ed efficientamento, per i quali Regione Lombardia ha stanziato 37 milioni di euro nel triennio 2021-2023: a fine 2022 risultavano ristrutturati quasi 1.300 alloggi, oltre ad essere state rese accessibili circa 150 abitazioni per persone con disabilità<sup>46</sup>. Tali misure di politica abitativa si muovono in un contesto regionale in cui sempre più famiglie risultano in difficoltà a sostenere l'affitto, che per i nuclei meno abbienti si può tradurre in un importo superiore al 40% del proprio reddito<sup>47</sup>.

Inoltre, sono stati avviati interventi di rigenerazione urbana, tramite l'attuazione delle strategie di sviluppo urbano sostenibile, che prevedono l'assegnazione di circa 200 milioni di euro a 14 aree urbane, con l'obiettivo di innescare processi di rigenerazione dei quartieri, mediante ristrutturazione di edifici e spazi e rivitalizzazione dei servizi urbani (socio-sanitari, culturali, educativi e commerciali), rispondendo anche alla domanda abitativa e all'esigenza di una migliore qualità dell'abitare<sup>48</sup>.

---

<sup>43</sup>STAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

<sup>44</sup>Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata (2024), Valorizzare i beni confiscati, accelerando i processi di assegnazione e utilizzo: firmato in prefettura a Milano un protocollo tra Regione Lombardia, ANBSC e ANCI Lombardia

<sup>45</sup>Bilancio dell'Osservatorio Città Clima (2022, 2023), Legambiente

<sup>46</sup>Deliberazione della Giunta Regionale n. 797/2023

<sup>47</sup>Comitato Paritetico di Controllo e Valutazione di Regione Lombardia (2022), Le risposte locali ai bisogni abitativi – Relazione finale

<sup>48</sup>Deliberazione della Giunta Regionale n. 4151/2020 e successivi atti

## Indicatori multidimensionali di outcome

Dimensione	Indicatore di outcome	Valore PRSS	Fonte	Anno riferimento	Valore aggiornato	Fonte	Anno riferimento
Dimensione utenza	Numero di unità abitative destinate ai servizi abitativi pubblici	159.502	Anagrafe regionale del patrimonio abitativo e dell'utenza	2022	161.388	ALER	2023
	Posti letto in day hospital negli istituti di cura pubblici e privati (per 10.000 abitanti)	2,3	Istat	2020	2,3	Istat	2021
	Medici di medicina generale con un numero di assistiti oltre soglia	65%	Istat	2021	71%	Istat BES 2023	2022
	Posti autorizzati nei servizi socio-educativi (asili nido e servizi integrativi per la prima infanzia) per 100 bambini di 0-2 anni	30,5%	Istat	2021	31,3%	Istat	2022
	Minori a rischio di povertà	20,50%	Istat	2019	19,20%	Istat	2022
	Giovani Neet	13,60%	Istat	2022	10,60%	Istat	2023
	Giovani che abbandonano prematuramente l'istruzione e la formazione (% sulla popolazione 18-24 anni)	11,30%	Istat	2021	7,80%	Istat	2023
	Persone molto soddisfatte per assistenza medica ospedaliera	50%	Istat	2020	58,20%	Istat	2022
	Speranza di vita in buona salute alla nascita	61,0 anni	Istat BES	2022	61,1 anni	Istat BES 2023	2023
	Tasso di mortalità per incidente stradale	3,6	Istat	2021	3,9	Istat	2022
	Persone con comportamenti a rischio nel consumo di alcol (% su popolazione)	16%	Istat	2021	16,80%	Istat	2022
	Copertura vaccinale antinfluenzale età 65+ (per 100 abitanti)	56	Istat	2022	55,3	Istat	2023
	Indice di salute mentale (SF36)	69,2	Istat BES	2022	68,9	Istat BES 2023	2023
	Dimensione economico-finanziaria	Percentuale di minori a rischio di povertà	20,50%	Istat	2021	19,20%	Istat
Percentuale persone a rischio di povertà assoluta o esclusione sociale		16,00%	Istat	2021	n.d.	-	-
Persone che vivono in condizioni di povertà assoluta		6,70%	Istat	2021	8,80%	Istat	2022
Divario occupazionale di genere 20-64 anni		15%	Istat	2021	15,60%	Istat	2023
Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare delle donne senza figli		76,40%	Istat	2022	78%	Istat	2023
Spesa sanitaria pro-capite		2.000 €	Ministero della Salute	2019	2.201 €	Istat - Health For All	2022
Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente per 10.000 occupati		6,7	Istat	2020	7,4	Istat BES 2023	2023
Dimensione innovazione e sostenibilità	Posti letto in degenza ordinaria in istituti di cura pubblici e privati (per 10.000 abitanti)	34,7	Istat	2020	42	Istat	2021
	Assistenza domiciliare integrata per over 65 (assistiti ogni 10.000 abitanti)	2,8	Istat	2021	3,3	Istat	2022

## Progetti emblematici 2025

### PIU' INFERMIERI NEGLI OSPEDALI E SUL TERRITORIO

Per rispondere in modo efficace all'attuale carenza di personale infermieristico (che si accompagna alla diminuzione di studenti che si iscrivono ai corsi di laurea in scienze infermieristiche presso alcuni atenei lombardi) Regione metterà in atto dal 2025 di azioni di sistema affinché il nostro territorio, pur facendo registrare un elevato costo della vita, ritorni ad essere scelto come sede di lavoro.

Sarà quindi potenziata la capacità di attrarre e trattenere il personale, attraverso strategie e facilities di *HR retention*, che offrano servizi come alloggio, asili nido, trasporti, sia per i cittadini italiani sia per i cittadini UE ed extra UE. Riguardo a questi ultimi, saranno curate e accelerate anche le procedure per il riconoscimento dei titoli di studio conseguiti all'estero.

### ABBATTIMENTO DELLE LISTE D'ATTESA IN SANITA'

Per garantire equità nell'accesso alle prestazioni sanitarie, Regione metterà a punto nel 2025 un **Piano di Governo delle Liste di Attesa**, con l'obiettivo prioritario di individuare elementi di tutela e di garanzia che incrementino il grado di efficienza e di appropriatezza nell'utilizzo delle risorse disponibili. Appropriatezza prescrittiva, la trasparenza e l'accesso diffuso alle informazioni da parte dei cittadini sui loro diritti e doveri sono i prerequisiti per un abbattimento delle liste d'attesa. L'offerta complessiva del sistema sarà definita dalle aziende sanitarie attraverso un piano delle prestazioni erogabili, che provveda a definire elenco e volumi di prestazioni ambulatoriali, specifici per branca di attività, programmati al fine di quantificare prime visite, primi esami e controlli, sia nel pubblico sia nel privato accreditato, in risposta ai fabbisogni previsti. Importante strumento a supporto per il raggiungimento di questo obiettivo sarà il **Centro Unico per le Prenotazioni**, la cui piena operatività è prevista per il 2025.

## Ambito strategico 2.1

### Rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici

Le politiche abitative regionali del prossimo triennio saranno caratterizzate dalla capacità di affrontare i mutamenti sociodemografici in atto, in particolar modo l'invecchiamento progressivo della popolazione e l'acuirsi delle povertà in rapporto alle spese per la casa, che necessitano di misure appropriate non solo abitative.

In questo contesto, non privo di manifeste complessità, si dovrà cogliere la sfida di soddisfare la domanda abitativa, utilizzando la modalità della valorizzazione patrimoniale finalizzata a scopi sociali per dare una risposta diversificata a quelle fasce di reddito medio e medio-basso, sinora raggiunte solo parzialmente dall'intervento pubblico. In particolare, ci si rivolgerà, ad esempio, ai dipendenti dei servizi pubblici, in difficoltà proprio nei capoluoghi dove gli affitti sono in costante aumento.

Il sostegno al welfare abitativo punterà all'utilizzo efficace di tutte le risorse già disponibili, nel perimetro della crescita della spesa pubblica consentita e di leve regolatorie, affinché all'emergenza abitativa delle famiglie sfrattate possa essere data una risposta adeguata mediante interventi diversificati dei servizi abitativi pubblici. Inoltre, nell'ambito del welfare abitativo, nei quartieri popolari, sarà significativo, grazie anche ai finanziamenti FSE, il consolidarsi della cosiddetta "gestione sociale", che si qualificherà come attività fortemente integrata alle procedure tecniche e amministrative delle ALER, con un presidio sempre più costante degli stabili, a supporto della riduzione della morosità e dell'abusivismo nelle periferie.

Un ulteriore impegno regionale sarà quello di mantenere, riqualificare e rigenerare il patrimonio edilizio residenziale pubblico, sempre più in un'ottica di efficienza e sostenibilità energetica e ambientale, quale preconditione per la sostenibilità sociale dei quartieri.

Infine, l'housing sociale costituirà una duplice sfida per tutti i soggetti del sistema abitativo. Da una parte sarà consolidato l'housing sociale pubblico operato dalle ALER, dall'altra è auspicabile che i soggetti privati dell'housing partecipino al sistema delle politiche abitative sia mediante interventi rigenerativi classici ma anche mediante interventi sinergici pubblico-privato che possano restituire una parte del patrimonio residenziale pubblico riqualificato e rigenerato.

## Obiettivi strategici

### 2.1.1 Concorrere ad assicurare la sostenibilità economica del sistema e accelerare le assegnazioni degli alloggi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di assegnazioni alloggi SAP (media dell'anno)	3.000 (al 1° gennaio 2022)	3.600 (+20%)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore (mln di euro) di riduzione delle anticipazioni di tesoreria al 31/12 di ciascun anno utilizzate da parte delle ALER che beneficiano della misura di compensazione	18 (al 1° gennaio 2022)	-10% * (16,2)

*\* Il target di Legislatura (-10%) è da considerarsi a invarianza dell'imposizione fiscale e dell'andamento dei tassi di interesse sul debito. Il contenimento del ricorso all'anticipazione di tesoreria costituisce infatti un obiettivo primario per la sostenibilità delle ALER che dipende però non solo dalla capacità di mantenimento delle risorse regionali per la misura di compensazione, ma anche da diversi fattori di costo esogeni, non governabili dalle aziende, tra i quali ad esempio le significative crescite dell'imposizione fiscale (+9% nel 2023) e dei tassi di interesse sui mutui (triplicati nel triennio 2021-2023).*

Destinatari: Cittadini, Comuni, ANCI Lombardia, Ambiti, Organizzazioni Sindacali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER), Aria S.p.a.

### 2.1.2 Qualificare il welfare abitativo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di destinatari degli interventi di welfare abitativo regionale all'anno	15.000	+10% (16.500)

Destinatari: Cittadini (anziani, famiglie a basso reddito, ecc), Comuni, ANCI Lombardia, Ambiti, Organizzazioni sindacali, rappresentanti proprietari

Enti del sistema regionale coinvolti: Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER), Agenzie di Tutela della Salute (ATS) e Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST)

### 2.1.3 Sostenere la cura del patrimonio e la lotta all'abusivismo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di alloggi sfitti riattati (alloggi per anno con interventi di manutenzione straordinaria)	2.000	10.000

Destinatari: Cittadini, Organizzazioni sindacali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale (ALER)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Prefetture, Forze dell'Ordine, Comuni

### 2.1.4 Promuovere la rigenerazione urbana e l'housing sociale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di alloggi realizzati e/o recuperati in interventi di rigenerazione urbana	190	2.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di alloggi di housing sociale realizzati e/o recuperati comprensivo di housing sociale pubblico	702	+184% (2.000)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di posti alloggi universitari realizzati e/o recuperati	250	1.000

Destinatari: Cittadini (studenti universitari, giovani coppie, lavoratori servizi pubblici...) soggetti dell'housing sociale

Enti del sistema regionale coinvolti: ALER (Aziende Lombarde per l'Edilizia Residenziale), Agenzie di Tutela della Salute (ATS) e Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri, Comuni, Città Metropolitana e Province

## Ambito strategico 2.2

### Sostegno alla persona e alla famiglia

Le previsioni per il prossimo triennio vedono il persistere delle tendenze demografiche recessive e delle forti diseguaglianze nelle condizioni di benessere legate, oltre che al territorio, al genere e alle generazioni. L'aumento del disagio sociale, in particolare modo di alcune fasce della popolazione, è in costante crescita, così come l'incidenza della povertà assoluta.

Regione Lombardia, anche nel 2025-2027, continuerà pertanto a lavorare per creare le condizioni volte a migliorare il benessere, investendo sul futuro: attraverso interventi di sostegno ai progetti di vita delle famiglie in tutte le fasi del loro ciclo di vita, dalla nascita alla terza età, continuando a valorizzare i Centri per la Famiglia e a promuoverne la diffusione e il rafforzamento su tutto il territorio lombardo. Si sosterranno i processi di invecchiamento in attività (*active ageing*) e, conseguentemente, in salute (*healthy ageing*) della popolazione over 65 attraverso modelli - la cui sperimentazione partirà già nel 2025 - che affrontino il tema del cambiamento della struttura per età della popolazione trasformandolo da criticità a risorsa per la comunità nel quadro di un patto di scambio tra anziani e giovani.

Con riguardo ai minori, proseguiranno le politiche per favorire l'accesso ai servizi per l'infanzia e per migliorarne la qualità, attraverso il finanziamento di progetti realizzati da partenariati territoriali per lo sviluppo e l'abbattimento dei costi dei servizi e con la qualificazione dell'offerta dei servizi educativi per l'infanzia secondo principi di coerenza, continuità degli interventi, omogeneità ed efficienza.

Una particolare attenzione sarà rivolta agli interventi per l'inclusione socio-lavorativa e l'autonomia delle persone con disabilità per favorire la realizzazione del loro progetto di vita. In vista dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026, saranno inoltre promossi interventi per il turismo accessibile e inclusivo, per lo sviluppo di un'offerta volta a favorire la presenza di turisti con disabilità e dei loro familiari.

Proseguiranno le politiche a favore di adolescenti, giovani e adulti a rischio di esclusione sociale e sottoposte a provvedimenti dell'Autorità giudiziaria, anche attraverso lo sviluppo di nuovi interventi per l'intercettazione precoce del disagio, l'inclusione socio-lavorativa e abitativa e il contrasto alla povertà, non solo economica ma anche educativa e relazionale, valorizzando le sinergie create sul territorio.

Si punterà al rafforzamento degli spazi e delle filiere di prossimità sostenendo il protagonismo delle persone e dei diversi attori (pubblici e privati, profit e no profit), interconnettendo i cittadini con la comunità e con l'offerta del territorio in modo che ognuno si senta chiamato in causa nella costruzione del benessere delle persone e della comunità secondo logiche di *community building*. Si continuerà a valorizzare il ruolo di partner del Terzo Settore e più in generale dell'associazionismo, anche per il tramite dei Piani di Zona, al fine di rafforzare la capacità del sistema di progettare soluzioni personalizzate, nelle forme e nei tempi di erogazione, in risposta all'evoluzione rapida dei fabbisogni e alle problematiche connesse allo sviluppo del ciclo di vita. Inoltre, per sostenere l'innovazione sociale saranno previste misure per individuare nuove opportunità di espansione per l'imprenditoria sociale, anche attraverso eventuali strumenti finanziari che facilitino l'accesso al credito e la capitalizzazione.

Infine, a quasi vent'anni dai primi provvedimenti che ne hanno definito i requisiti generali, strutturali, organizzativi e gestionali, saranno aggiornati i requisiti di funzionamento delle Unità d'Offerta Sociali, per meglio rispondere ai mutati bisogni sociali da soddisfare.

## Obiettivi strategici

### 2.2.1 Favorire la realizzazione del progetto di vita delle persone con disabilità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. persone con disabilità destinatarie di interventi a sostegno del mantenimento al domicilio (media all'anno)	33.000	35.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. interventi sostenuti a favore dell'accessibilità per la piena partecipazione alla vita della comunità	792	<del>1.600</del> +908 (1.700)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. persone con disabilità destinatarie di interventi a sostegno della vita autonoma (media all'anno)	7.500	8.000

Destinatari: Persone con disabilità e loro famiglia

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti del Sistema Sanitario e Sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti territoriali, Associazioni ed enti coinvolti del Terzo Settore

### 2.2.2 Promuovere l'inclusione sociale e le pari opportunità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. destinatari adulti in condizioni di fragilità, disagio ed esclusione sociale raggiunti (media all'anno)	3.300	<del>5.000</del> +2.700 (6.000)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. destinatari minori e adolescenti in condizioni di fragilità raggiunti (media all'anno)	10.000	<del>12.000</del> +5.000 (15.000)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. partenariati e reti territoriali coinvolti nella realizzazione di progetti di inclusione attiva	1.200	<del>1.500</del> +600 (1.800)

Destinatari: Persone in condizioni di fragilità e loro famiglie

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti del Sistema Sanitario e Sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti territoriali, Associazioni ed enti del Terzo Settore

### 2.2.3 Promuovere e sostenere la famiglia e i suoi componenti in tutto il ciclo di vita

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuclei familiari sostenuti nell'accesso ai servizi per l'infanzia (media all'anno)	7.000	<del>20.000</del> 7.500
<i>Il target viene ridotto in considerazione del fatto che la misura programmata per sostenere (con risorse FSE+) i servizi per la prima infanzia, è stata, nel 2024, significativamente rivista a favore di una nuova iniziativa che andrà a sostenere le responsabilità di cura dei minori fino ai 18 anni. Per tale motivo l'indicatore "N. nuclei familiari che accedono ad interventi a supporto delle responsabilità di cura e assistenza (media all'anno)" è aggiornato con un target incrementato.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuclei familiari che accedono ad interventi a supporto delle responsabilità di cura e assistenza (media all'anno)	6.000	<del>12.000</del> 30.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. accessi ai centri per la famiglia (media all'anno)	9.000	<del>11.000</del> 20.000

Destinatari: Cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti del Sistema Sanitario e Sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti territoriali, Associazioni ed enti del Terzo Settore

### 2.2.4 Promuovere il Terzo Settore, l'associazionismo e le esperienze di cittadinanza attiva

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. cittadini beneficiari di esperienze di cittadinanza attiva (media all'anno)	237	300

Destinatari: Associazioni, enti del Terzo Settore, cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti del Sistema Sanitario e Sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti territoriali

## 2.2.5 Prevenire e contrastare la violenza di genere

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. posti letto messi a disposizione in strutture per l'ospitalità	1.500	(+200) (1.700)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. prese in carico di donne con minori/ N.prese in carico	50% (su 2.930)	50%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% percorsi conclusi / percorsi attivati	17.6% (207 su 1.772)	25%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. operatori e professionisti formati sulla violenza di genere	1.390	<del>2.000</del> +1.610 (3.000)

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. donne vittime di violenza destinatarie di progetti per il reinserimento lavorativo e abitativo	0	100

Destinatari: Donne vittime di violenza e loro figli, Centri Antiviolenza e Case Rifugio, Cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti del Sistema Sanitario e Sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti territoriali, Associazioni e Enti del Terzo Settore

## Ambito strategico 2.3

### Sistema sociosanitario a casa del cittadino

#### L'abbattimento delle liste di attesa e il governo dell'offerta delle prestazioni

Regione Lombardia ha avviato molteplici azioni mirate alla riduzione delle liste d'attesa anticipando addirittura il livello nazionale. L'ultima azione, in ordine di tempo, è stata lo stanziamento, ad aprile 2024, di oltre 61 milioni di euro per abbattere le liste. Obiettivo è garantire oltre 7 milioni di prestazioni (di cui 2 milioni di prime visite) di quelle che rientrano nel Piano Nazionale Gestione Liste di Attesa (PNGLA) entro dicembre 2024 e 1 milione di prestazioni in più rispetto all'anno 2023. L'equo e veloce accesso alle prestazioni sanitarie è quindi la priorità di Regione Lombardia per il prossimo triennio ed è subordinata alla realizzazione di un "Piano Regionale di Governo delle Liste di Attesa" (PRGLA). Tale Piano individua elementi di tutela e di garanzia per incrementare il grado di efficienza e di appropriatezza di utilizzo delle risorse disponibili. L'offerta complessiva del sistema dovrà essere definita dalle Aziende sanitarie attraverso un piano delle prestazioni erogabili, che provveda a definire un elenco e i volumi di prestazioni ambulatoriali, specifici per branca di attività, programmati, ciò allo scopo di quantificare prime visite, primi esami e controlli, sia nel pubblico che nel privato accreditato.

Tra i principali indirizzi programmatici per il governo delle liste di attesa si evidenzia, nell'ambito della specialistica ambulatoriale, la promozione di processi di efficientamento delle agende; l'ampliamento dell'offerta tramite l'estensione dell'orario delle agende con la conseguente estensione dell'orario di attività ambulatoriale nella fascia pomeridiana e serale (dalle 16.00 alle 20.00) e nei prefestivi (sabato), a cui hanno aderito tutti gli enti pubblici del territorio Lombardo, con l'apertura di prenotazioni in particolare nelle specialità di Radiologia/Neuroradiologia, Cardiologia, Neurologia, Endoscopia, Otorinolaringoiatria, Pneumologia e Oculistica. Nella stessa occasione sono state ribadite le modalità di gestione da parte delle strutture sanitarie di prenotazioni con indisponibilità della prestazione entro i tempi previsti prevedendo che la struttura si attivi per individuare altri Enti (pubblici o privati accreditati) del territorio; inserisca il cittadino in lista di attesa per programmare l'appuntamento entro i tempi e in ultima istanza eroghi la prestazione in regime di libera professione con oneri a proprio carico (escluso ticket). Viene inoltre garantito il percorso di cura ospedaliero da parte dell'ente sanitario che ha in carico il paziente.

Nell'ambito dei ricoveri, è prevista la riorganizzazione, in termini di efficientamento, delle risorse interne a favore dell'attività di recupero delle prestazioni non erogate, sia dei ricoveri ospedalieri sia delle prestazioni di specialistica ambulatoriale sia dell'attività di *screening* oncologici. Tale riorganizzazione consentirà la promozione di processi di efficientamento nella gestione delle liste di attesa (la cosiddetta "pulizia delle liste"). Il recupero delle prestazioni non erogate terrà conto sia della classe di priorità, sia della data di inserimento in lista più lontana nel tempo.

Per le prenotazioni di prestazioni di controllo, le aziende dovranno prevedere idonee modalità per far sì che le stesse siano prenotate contestualmente alla prescrizione da parte del medico specialista. Le aziende dovranno garantire l'effettiva "presa in carico" del paziente, pianificando la fruibilità delle prestazioni in modo tempestivo e congruo. Per i controlli e *follow up* sarà fondamentale consolidare il processo prevedendo apposite agende dedicate alle prestazioni intese come visite/esami successivi al primo accesso e programmati dallo specialista che già ha preso in carico il paziente.

## **La sanità digitale, il CUP unico e l'innovazione**

Continueranno ad essere prioritari gli interventi di sanità digitale che abilitano la promozione di nuovi strumenti e nuove tecnologie per valorizzare i dati e le risorse esistenti. Nell'ambito della Telemedicina, per esempio, nel prossimo triennio, avverranno significativi avanzamenti per i servizi digitali previsti nell'ambito dell'Infrastruttura Regionale di Telemedicina (IRT): già a partire dal 2024, infatti, saranno progressivamente avviati, presso gli Enti Sanitari, i servizi di Televisita, Teleassistenza, Teleconsulto e Telemonitoraggio. Si stima che nel 2026 saranno almeno 200.000 i pazienti monitorati grazie alla nuova tecnologia.

Nel triennio 2025-2027 arriverà a maturazione il progetto "CUP unico regionale", la soluzione tecnologica regionale destinata a migliorare sensibilmente, grazie alla centralizzazione e alla standardizzazione delle risorse sul territorio, la programmazione sanitaria e la gestione dell'offerta e dei fattori produttivi. La nuova soluzione sarà progressivamente estesa agli Enti Sanitari lombardi e, nel 2027, sarà in uso presso 32 strutture pubbliche e 240 strutture private.

Il profondo e complesso processo di innovazione tecnologica che vede la sanità digitale come attore protagonista, ha inoltre portato Regione Lombardia ad avviare analisi e sperimentazioni su tematiche di frontiera quali l'Intelligenza Artificiale – che tra le possibili applicazioni potrà essere utile alla gestione delle prenotazioni, alla Telemedicina e alla lettura dei referti - e la *blockchain*. L'approccio adottato è quello di consolidare processi, infrastrutture tecnologiche e competenze tecniche su specifiche aree sperimentali per poi estenderne l'utilizzo su aree d'intervento di maggiore entità.

L'innovazione sarà garantita da meccanismi decisionali basati sulla *Evidence based medicine*, dalla partecipazione alla ricerca scientifica traslazionale e dal supporto alla ricerca primaria, mentre gli strumenti di sviluppo saranno l'analisi dei *Big Data*, la digitalizzazione dei servizi, l'automazione delle attività di controllo e sorveglianza (come ad esempio i droni), la certificazione delle *skills* degli operatori sanitari e sociosanitari.

## **Lo sviluppo delle infrastrutture e dei servizi della rete ospedaliera e della sanità territoriale**

Altresì strategico per Regione Lombardia sarà lo sviluppo e l'efficientamento del modello organizzativo dei Pronto Soccorso (PS), dei Dipartimenti di Emergenza Accettazione (DEA) con l'Accreditamento dell'Osservazione Breve Intensiva (OBI) e il potenziamento delle Medicine d'Emergenza Urgenza (MEU). Continuerà inoltre il potenziamento della rete ospedaliera attraverso l'ammodernamento del parco tecnologico e digitale.

In particolare, gli investimenti, nei prossimi anni 2025-2027, in coerenza con la programmazione nazionale e regionale, prevederanno la realizzazione di interventi mirati alla riqualificazione della rete ospedaliera al fine di migliorarne la funzionalità e l'efficienza e di renderla più coerente alle moderne esigenze di diagnosi e cura e, naturalmente, più idonea a soddisfare i bisogni sanitari dei cittadini. Continueranno i lavori della Città della Salute e della Ricerca per l'integrazione e lo sviluppo degli Istituti Nazionale dei Tumori e Neurologico Besta; sarà data attuazione agli Accordi di Programma per la realizzazione dei nuovi ospedali di Cremona e Busto Arsizio e Gallarate per la sostituzione delle strutture esistenti; si concluderanno i lavori per la riqualificazione dei grandi ospedali regionali quali il Nuovo Policlinico di Milano e il San Gerardo di Monza. Saranno, inoltre, valutati gli studi di fattibilità per il completamento della ristrutturazione degli Spedali Civili di Brescia e per la sostituzione del Presidio Ospedaliero di Desenzano del Garda.

Nell'ambito degli interventi previsti dal PNRR e PNC, proseguirà l'impegno di Regione Lombardia nella realizzazione di interventi in materia di antisismica, nel rinnovo delle grandi apparecchiature, nella

digitalizzazione, oltre al potenziamento di strutture e presidi territoriali, come le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità, che saranno ultimati nel rispetto dei tempi previsti dalla Comunità Europea.

Nel 2026, Regione Lombardia dovrà essere pronta a ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano – Cortina, anche dotandosi di “ospedali olimpici” per servizi sanitari altamente specializzati, tra cui l’Unità Spinale, il *Trauma Center* e molti altri servizi in guardia attiva. Gli interventi si concentreranno sostanzialmente su due poli: il polo di riferimento ospedaliero olimpico e paralimpico delle Alte Specialità e dell’Emergenza Urgenza Regionale diffuso sui presidi Grande Ospedale Metropolitano Niguarda di Milano e “Eugenio Morelli” di Sondalo; un polo di riferimento territoriale olimpico e paralimpico costituito dal “Policlinico Villaggio Olimpico Milano Porta Romana”, dal “Policlinico da campo di Bormio”, dal “Policlinico Olimpico di Bormio” presso la Casa di Comunità di Bormio” e dal “Policlinico Olimpico Casa della Sanità Livigno”. Oltre a garantire una serie di caratteristiche clinico-organizzative - come da dettami del Comitato Olimpico Internazionale (CIO) - gli ospedali avranno l’opportunità di rivisitare i propri modelli organizzativi, potenziare i servizi realizzando *smart e green hospital*.

### **Le professioni**

Un ulteriore indirizzo programmatico riguarderà l’implementazione della valorizzazione dei professionisti delle aziende del sistema sanitario lombardo con una prospettiva di miglioramento nel tempo della qualità e delle performance degli operatori stessi, dando per acquisito l’eccellente livello di preparazione dei professionisti che operano sul territorio lombardo.

Inevitabilmente le scelte programmatiche daranno priorità alle aree professionali più critiche (aree della Dirigenza e del comparto), che per diversi fattori registrano carenza di attrattività per i professionisti.

Sarà altresì valutato, per colmare la carenza di personale, il riconoscimento delle qualifiche professionali sanitarie conseguite all’estero e ricercando standard di benessere organizzativo più alti dell’attuale, stante l’attenzione delle giovani generazioni alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Punto sfidante della nuova programmazione sarà mettere a punto procedure e organizzazioni aggregate che consentiranno una piena risposta ai bisogni di salute del cittadino.

### **La prevenzione**

L’evoluzione delle politiche di settore per il triennio 2025-2027, utilizzando come quadro di riferimento quello della cosiddetta piramide della complessità clinica, avrà come sfida l’avvio di azioni in grado di prevenire la transizione dei cittadini lombardi da un livello di complessità clinica a quello superiore. Obiettivo della prevenzione sarà dunque quello di migliorare la qualità di vita della popolazione, aumentando gli anni in salute, diminuendo la mortalità prevenibile e l’istituzionalizzazione. Sarà prevista l’analisi di stratificazione della popolazione, dell’equità di offerta (determinanti sociali) e un approccio *One health*.

### **Nuovi modelli per l’assistenza territoriale**

Il nuovo modello di assistenza territoriale, che vedrà nel prossimo biennio la conclusione dell’attivazione delle Case e degli Ospedali di Comunità, risponde ai bisogni sanitari e sociosanitari del nuovo quadro demografico. Assieme alle Centrali Operative Territoriali (COT) e all’assistenza domiciliare, in un’ottica di *Community Building*, queste nuove strutture favoriranno l’implementazione di una rete integrata di prossimità, utile a una presa in carico sempre più precoce e personalizzata. Tra

le finalità di questo modello di assistenza vi è anche una maggiore appropriatezza del ricorso alle strutture di ricovero e cura per acuti. Inoltre, particolare attenzione dovrà essere prestata ai servizi sociosanitari e alla rete di assistenza delle persone con ridotta autosufficienza.

A tal fine, sarà dedicato particolare impegno alla lettura dei bisogni sociosanitari emergenti, individuando modelli innovativi e sempre più attuali per l'erogazione dei servizi, anche attraverso una sempre maggiore aderenza dei requisiti di accreditamento e del sistema tariffario. Ripensare alla loro erogazione non dovrà tuttavia distogliere dall'obiettivo strategico prioritario che sarà quello di concentrarsi, per effetto del progressivo invecchiamento della popolazione, sull'appropriatezza in modo da assicurare le azioni in relazione agli effettivi bisogni. Nell'ambito della progressiva implementazione della nuova sanità territoriale, i servizi sanitari e sociosanitari territoriali dovranno integrarsi con il sistema dei servizi sociali, attuando percorsi e soluzioni basati sul rinforzo delle diverse dimensioni di intervento e dei molteplici ambiti di competenza, con una vision orizzontale centrata sulla dimensione personale dell'assistito. La valorizzazione delle risorse e delle risposte ai bisogni sociosanitari emergenti avrà il suo fulcro nello sviluppo e potenziamento del Polo Territoriale, il luogo in cui il Sistema Sanitario Regionale, nelle sue articolazioni funzionali ed erogative, si dovrà coordinare e integrare con il sistema dei servizi sociali, proponendo un approccio intersettoriale dei servizi. Un altro importante percorso che in cui sarà coinvolta Regione Lombardia nei prossimi anni sarà la valorizzazione e revisione della rete di servizi sociosanitari dedicati agli anziani, alle persone con disabilità e a quelle con disturbi mentali.

### **Le cure primarie**

Con riferimento alle cure primarie, Regione Lombardia proseguirà nella riorganizzazione e riqualificazione della Continuità Assistenziale, istituendo - d'intesa con AREU e implementando modelli già da quest'ultima sperimentati - la Centrale Unica di Continuità Assistenziale (UniC.A.), nella misura di una centrale per almeno ogni ATS, nella quale far operare di norma Medici di Assistenza Primaria che soddisferanno i bisogni di salute con urgenza differibile, attraverso il consulto telefonico e/o l'attivazione di visite domiciliari e ambulatoriali. Presso UniC.A. sarà attivata la televisita e diagnostica di primo livello.

Regione Lombardia continuerà a favorire e supportare percorsi di telemedicina nel contesto del primo livello di cura a beneficio di un ampliamento della capacità di presa in carico da parte dei Medici di Medicina Generale e dei Pediatri di Libera Scelta anche nell'ottica dell'integrazione Ospedale-Territorio.

## Obiettivi strategici

### 2.3.1 Sviluppare l'offerta di infrastrutture e servizi della sanità territoriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Case di Comunità attivate/N. di Case di Comunità previste	105/199	199/199

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Ospedali di Comunità attivati / N. di Ospedali di Comunità previsti	23/66	66/66

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Centrali Operative Territoriali attivate/ N. di Centrali Operative Territoriali previste	26/101	101/101

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. Centrali Uniche di Continuità Assistenziale (UniC.A.) in rete con la Centrale Medica Integrata (CMI) di AREU	2	12

Indicatore NUOVO	Base line	Target dicembre 2027
% Attuazione delle linee programmatiche Piani di sviluppo del Polo Territoriale da parte delle ASST	0	100

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
<del>Operatività delle grandi apparecchiature sanitarie (PNRR)</del> N. Grandi apparecchiature sanitarie operative (PNRR)	0	380
<i>L'indicatore, collocato inizialmente sotto l'Obiettivo Strategico 2.3.8, viene riportato sotto l'Obiettivo Strategico 2.3.1 coerenza con il PRSS; il titolo è stato meglio definito.</i>		

Destinatari: Cittadini, Personale sanitario e sociosanitario

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute

### 2.3.2 Potenziare le cure domiciliari anche attraverso la telemedicina

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Pazienti che ricevono assistenza domiciliare	109.902	226.390

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% di Medici di Assistenza Primaria (MAP) e PLS che accedono a sistemi di telemedicina per la gestione di condizioni di cronicità e di acuzie al domicilio	0	10

Destinatari: Cittadini, Enti gestori dei servizi pubblici e privati

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), ARIA, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Cooperative dei Medici di Medicina Generale e Pediatri di Libera Scelta, Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT)

### 2.3.3 Diffondere i servizi di telemedicina sul territorio

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. pazienti cronici gestiti con i servizi di Telemedicina	0	200.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% operatori sanitari, ospedalieri, territoriali, MMG e pediatri libera scelta che potranno erogare servizi in Telemedicina	0	100

Destinatari: Cittadini, operatori del sistema sanitario regionale

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute, Farmacie territoriali, Cooperative dei Medici di Medicina Generale e Pediatri di Libera Scelta, Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT)

### 2.3.4 Ottimizzare il rapporto domanda-offerta di prestazioni ambulatoriali e ricoveri programmati, dei pronto soccorso e della rete di emergenza/urgenza

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di rispetto dei tempi di erogazione delle prestazioni oggetto del Piano nazionale governo liste di attesa	77% (4.606.760 prestazioni)	85% (5.100.000 prestazioni)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Riduzione dei tempi di attesa per le prestazioni sanitarie oggetto del Piano nazionale governo liste di attesa	51 giorni medi di attesa	40 giorni medi di attesa

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. di prestazioni oggetto del Piano Regionale per il Governo delle Liste di Attesa (PRGLA) evase	9.878.407	10.300.000

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. di prestazioni entro soglia per classe di priorità B (entro 10 gg) evase	473.929 (64%)	629.436 (85%)

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% di ricette prescrivibili con ricetta dematerializzata prescritta da medici specialisti	67	85

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di rispetto dei tempi di attesa nei ricoveri chirurgici oncologici programmati - classe A	83	90

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di rispetto dei tempi di attesa nei ricoveri chirurgici non oncologici programmati - tutte le classi	79	90

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% Pronto Soccorso con OBI accreditate sul totale dei PS lombardi	0	100

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% DEA potenziati con posti letto di medicina di urgenza sul totale dei DEA lombardi	0	100

Destinatari: Cittadini, Enti gestori sanitari pubblici e privati

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute, Cooperative dei Medici di Medicina Generale e Pediatri di Libera Scelta, Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT)

### 2.3.5 Potenziare gli interventi rivolti a soggetti fragili e cronici

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di persone prese in carico con percorsi innovativi a sostegno della domiciliarità	12.197	+10% (13.416)

Destinatari: Cittadini, Rappresentanze dei soggetti Terzo Settore ed enti gestori dei servizi rivolti a fragili e anziani

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), medicina generale Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute, Cooperative dei Medici di Medicina Generale e Pediatri di Libera Scelta, Aggregazioni Funzionali Territoriali (AFT)

### 2.3.6 Potenziare gli interventi rivolti a persone con bisogni afferenti all'area salute mentale, NPIA, disabilità e dipendenze

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di pazienti Neuropsichiatria Infanzia e adolescenza (NPIA) coinvolti dagli interventi	116.321 (N. pazienti con almeno una prestazione NPIA nel 2022)	119.810 (+3%)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di posti letto ricovero e cura disponibili per pazienti NPIA	112	134 (+20%)

Destinatari: Cittadini, Soggetti del Terzo Settore e associazioni dei pazienti

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute

### 2.3.7 Realizzare un ecosistema di dati clinico-assistenziali abilitanti la realizzazione delle politiche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di pazienti cronici gestiti con servizi digitali territoriali	2.500	100.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di documenti caricati nei fascicoli con dati strutturati	0	100

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di ASST e IRCCS pubblici che gestiscono i ricoveri con Cartelle Cliniche Elettroniche	16	31

Destinatari: Cittadini, operatori del sistema sanitario regionale

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute, Farmacie territoriali

### 2.3.8 Investire in innovazione e ricerca per migliorare le cure

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. progetti di università ed enti di ricerca realizzati in collaborazione con la DG Welfare per l'accesso alle banche dati regionali	30 progetti attivi	50 progetti

Destinatari: Cittadini, Soggetti del terzo settore e associazioni dei pazienti

Enti del sistema regionale: Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica, Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico e privato, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute

### 2.3.9 Potenziare l'arruolamento del personale sanitario medico e non medico anche supportando il potenziamento dell'offerta formativa

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di posti coperti /posti messi a bando	55%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Assegnazione annuale di borse di studio per la formazione specifica in medicina generale (PNRR)	378	500

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di copertura delle dotazioni organiche delle ASST	96%	100%

Indicatore NUOVO	Baseline	Target 2027
% Incremento delle ASST che assumono personale infermieristico extra UE in possesso di titolo conseguito all'estero	3,8	20

Destinatari: Cittadini, Personale impegnato nei servizi sanitari e Associazioni di categoria, Università

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico di diritto pubblico (IRCCS), AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia, Agenzia dei controlli

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute, Università

### 2.3.10 Potenziare gli interventi di prevenzione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di aziende nella rete WHP (Workplace Health Promotion)	1.056	2.500

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di copertura di popolazione per i programmi di screening polmone/prostata	Non attivi	Screening attivati (>10%)

Destinatari: Cittadini, Pazienti, Imprese

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ufficio Scolastico Regionale, Associazionismo, Volontariato, Ministero della Salute Università (scuole di Specializzazione Mediche) Società scientifiche, Enti di ricerca Scientifici, Comunità Europea; Rappresentanze dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali, Istituzioni con competenza in SSL

### 2.3.11 Potenziare la sicurezza sul lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di controlli su numero di cantieri edili	9	>=10

Destinatari: Cittadini, Rappresentanze dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali, Istituzioni con competenza in SSL (INAIL, ITL)

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende SocioSanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, ARPA (ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, INAIL, INPS, ITL, Ministeri della Salute del Lavoro e delle Politiche Sociali, delle Politiche Agricole, dello Sviluppo Economico, dell'Istruzione

### 2.3.12 Potenziare gli interventi rivolti al benessere e alla sanità animale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di aziende indenni per le principali patologie animali e azioni finalizzate al controllo delle malattie infettive (es. peste suina africana)	100	100

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ispezioni nel campo sicurezza alimentare	15.870 annui	16.000 annui
<i>L'indicatore è eliminato in parte a causa di possibili cambiamenti delle indicazioni ministeriali ma soprattutto a causa dell'aggiornamento in corso dei criteri della valutazione del rischio che sta alla base della definizione della frequenza/numero dei controlli. Potrebbe dunque essere necessario un minore numero di ispezioni grazie a un aumento dell'efficienza delle verifiche.</i>		

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. corsi di formazione in tema di sicurezza alimentare rivolti a SSN e stakeholder in collaborazione con le ATS	8	12

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate alla prevenzione del randagismo (mln di euro)	1,2	Incremento $\geq 5\%$ (1,26)

Destinatari: Cittadini, operatori della filiera agroalimentare e del farmaco veterinario, veterinari libero-professionisti, associazioni di categoria in ambito agro-zootecnico, associazioni del Terzo Settore

Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Aria S.p.A, ARPA (ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia, Aziende ospedaliere (AO), Aziende Socio-sanitarie Territoriali (ASST)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Istituto Zooprofilattico, Ministero della Salute

## NUOVO OBIETTIVO STRATEGICO

### 2.3.13 Valorizzare la comunicazione, l'educazione e la sensibilizzazione in ambito sanitario e sociosanitario

L'attività di comunicazione riguardante la sfera del Welfare lombardo sarà orientata, per gli anni 2025/2027, a favorire un maggior *empowerment* del cittadino-utente, mettendo a disposizione dei diversi target piena e completa informazione sui servizi sanitari e sociosanitari (compresi quelli digitali e di *e-health* come ulteriore importante canale di accesso all'assistenza sanitaria e alle cure). Gli *output* di comunicazione saranno calibrati tenendo conto in particolare della popolazione più fragile (anziani, persone con disabilità, adolescenti, ecc), definendo di volta in volta le strategie e gli strumenti più appropriati per raggiungere i diversi target.

Regione Lombardia, gli enti sanitari territoriali, le reti delle cure primarie e delle farmacie agiranno in forma integrata per valorizzare in modo capillare sul territorio l'offerta di servizi e per facilitare il cittadino nell'individuazione delle risposte ottimali ai bisogni di salute. La comunicazione sanitaria sarà leva fondamentale per migliorare la partecipazione attiva delle persone nelle decisioni sulla propria salute e per rafforzare la fiducia dei cittadini nel Sistema Sanitario Lombardo.

Nel corso del prossimo triennio, saranno realizzate iniziative di comunicazione per aumentare la conoscenza dei cittadini rispetto a temi determinanti per la salute come la prevenzione delle principali malattie infettive, l'adozione di stili di vita favorevoli alla salute, l'adesione ai programmi di *screening* oncologici organizzati, la sicurezza sanitaria e alimentare, la prevenzione di comportamenti sessuali a rischio in particolare tra i giovani.

Saranno promosse attività educative e formative dedicate alla tutela della salute nei luoghi di vita e di lavoro, con lo scopo di aumentare la cultura della prevenzione e ridurre i rischi a cui sono esposti cittadini e lavoratori. Ulteriori iniziative verranno organizzate per sensibilizzare la cittadinanza sul tema del disturbo da gioco d'azzardo patologico e per offrire informazioni su come chiedere aiuto e supporto. Particolare attenzione verrà data al fenomeno del disagio giovanile, in crescita negli ultimi anni, e alle iniziative volte alla promozione della salute mentale. Saranno realizzati eventi e campagne di comunicazione, rivolti al mondo dei giovani, con il coinvolgimento attivo delle istituzioni scolastiche con lo scopo di favorire maggiore consapevolezza sul tema delle malattie mentali e sulle diverse possibilità di trattamento e cura. Restando sul target dei giovani, si prevede anche la realizzazione di specifiche iniziative dedicate al mondo del volontariato che aiutino i ragazzi a comprendere il valore della solidarietà, a diffondere la conoscenza dell'opera di queste realtà, con l'intento di aumentare la loro partecipazione in quest'ambito.

Destinatari: Cittadinanza, operatori sanitari e sociosanitari di ATS, ASST e IRCCS, AREU, Medici di Medicina Generale e Pediatri di Libera Scelta

Altri enti coinvolti e stakeholder: ATS, ASST E IRCCS, Associazioni di categoria, Fondazioni, AREU, Istituto Superiore di Sanità, AGENAS, Ministero della Salute, Coldiretti

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi comunicazione in ambito sanitario e sociosanitario	0	15

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. campagne di comunicazione in ambito sanitario e sociosanitario	0	6

## NUOVO OBIETTIVO STRATEGICO

### 2.3.14 Programmazione e Governo del Sistema Sociosanitario lombardo

L'assetto sociosanitario regionale si è evoluto, negli ultimi anni, anche grazie allo stimolo di una serie di atti normativi, regionali e nazionali, come, per esempio, la LR 22/2021, pensata per potenziare la sanità territoriale e declinarne l'assetto secondo le nuove articolazioni previste dal PNRR e in coerenza con il quadro tracciato dalla LR 23/2015; il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e il D.M. "Modelli e standard per lo sviluppo dell'Assistenza Territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale". Questo nuovo contesto rende necessarie forti azioni di programmazione e di governo per fornire indirizzi strategici e operativi al sistema. Nel prossimo triennio saranno fondamentali "Il rapporto epidemiologico annuale" che individua la domanda assistenziale dei cittadini; il "Piano Sociosanitario Regionale" e il "Piano strategico di sanità digitale".

La Giunta Regionale continuerà ad adottare gli indirizzi di programmazione del sistema Sociosanitario e ad assumere determinazioni in ordine agli obiettivi e ai target delle agenzie di tutela della salute (ATS), delle aziende sociosanitarie territoriali (ASST) e dell'agenzia regionale emergenza urgenza (AREU).

Destinatari: Cittadinanza, operatori sanitari e sociosanitari di ATS, ASST e IRCCS, AREU, Medici di Medicina Generale e Pediatri di Libera Scelta

Enti del sistema regionale: ATS, ASST E IRCCS, AREU

Altri enti coinvolti e stakeholder: Associazioni di categoria, Fondazioni, Istituto Superiore di Sanità, AGENAS, Ministero della Salute, Coldiretti

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% media di raggiungimento degli obiettivi degli Enti del SSR	0	90

## Ambito strategico 2.4

### I giovani e le giovani generazioni

Le politiche di Regione Lombardia a favore del protagonismo dei giovani avranno come fulcro, nel prossimo triennio, due obiettivi principali e complementari: da un lato lo sviluppo e il potenziamento della rete dei soggetti, dell'offerta dei servizi, e dei luoghi di aggregazione rivolti ai giovani, e dall'altro il loro coinvolgimento diretto, anche attraverso iniziative di partecipazione, ascolto e dialogo strutturato.

Entrambi questi obiettivi si ritrovano nella vision della legge regionale *"La Lombardia è dei giovani"* (l.r. 4/2022), costruita attraverso un percorso di ascolto e ingaggio di tanti giovani che hanno voluto dare il loro contributo propositivo, ponendo l'accento su alcune parole chiave come autonomia, protagonismo e partecipazione attiva nella società e nella comunità di riferimento. La legge ha una forte valenza trasversale, sia per coordinare la pluralità di misure di Regione Lombardia a favore dei giovani, sia per integrare i tanti interventi attuati nei diversi territori.

Per raggiungere il primo obiettivo, nel triennio 2025-27 saranno realizzate misure per sostenere quei soggetti intermedi, operanti sui territori e più vicini ai giovani, maggiormente capaci di offrire risposte concrete al bisogno di servizi, socialità e aggregazione, con un'attenzione particolare alla fascia più fragile del target giovanile. In particolare, saranno co-finanziati, in una logica integrata e di rete, progetti realizzati sia dai comuni che da soggetti privati (es. associazioni giovanili, enti del III settore, fondazioni, oratori), che propongono iniziative di partecipazione, aggregazione e inclusione giovanile attraverso attività sportive, musicali, artistiche. Questi progetti sono spesso caratterizzati da un'azione integrata tra soggetti diversi, sviluppando forme innovative di partenariato sociale, e assumono una forte valenza educativa e formativa offrendo ai giovani percorsi focalizzati sui temi di maggior interesse, come ad esempio lo sviluppo sostenibile.

Per raggiungere il secondo obiettivo, saranno realizzate iniziative di coinvolgimento diretto attraverso eventi dedicati ai giovani, attività di comunicazione e ascolto, premi e contest, avviando in particolare l'azione del Forum Giovani, organismo che avrà il compito di alimentare una relazione diretta e proseguire nell'azione di coinvolgimento del target giovanile nelle sue componenti più vive.

Infine, Regione Lombardia affronterà, nei prossimi anni, la complessità del fenomeno del disagio giovanile con lo sviluppo di strategie integrate, intersettoriali e multilivello, di coordinamento e indirizzo delle risorse.

## Obiettivi strategici

### 2.4.1 Favorire il protagonismo dei giovani

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di giovani coinvolti nelle attività e nelle iniziative	5.000	25.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Ingaggio diretto del target giovanile con eventi e strumenti/ canali digital e social	10.000	20.000

Destinatari: Giovani di età compresa tra 15 e 34 anni che vivono, studiano o lavorano in Lombardia

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale

### 2.4.2 Sostenere e valorizzare la rete dei soggetti, dei servizi e dei luoghi di aggregazione giovanile

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di luoghi, reti e servizi avviati, sostenuti e potenziati	150	800

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore (mln di euro) delle risorse destinate a sostenere progetti di politiche giovanili	6	30

Destinatari: Giovani di età compresa tra 15 e 34 anni che vivono, studiano o lavorano in Lombardia;

Enti locali; Enti del Terzo Settore; Istituzioni scolastiche e di formazione superiore; Enti di formazione; Cooperative sociali; Fondazioni di diritto privato, imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: Polis Lombardia; Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale; ANCI Lombardia; Regione Ecclesiastica Lombardia

## Ambito strategico 2.5

### Sicurezza e gestione delle emergenze

La tematica della sicurezza, intesa in senso ampio, costituirà, anche per i prossimi anni, una sfida fondamentale per Regione Lombardia.

Ridurre l'incidentalità stradale e di conseguenza i morti e i feriti sulle strade lombarde e il costo sociale connesso al fenomeno, è un obiettivo che si affronterà lavorando su due distinti fronti: da un lato incentivando, sia nelle scuole che presso le aziende pubbliche e private, la cultura della prevenzione per sensibilizzare sull'importanza di adottare atteggiamenti responsabili, e, dall'altro, attraverso l'individuazione di interventi di messa in sicurezza di tracciati stradali particolarmente pericolosi.

Riuscire a migliorare la sensazione di sicurezza percepita dai cittadini lombardi è una priorità che continuerà a essere perseguita, con il massimo impegno, nonostante le difficoltà legate anche al contesto sociodemografico e geopolitico che condizionano il fenomeno. Per questo motivo si continuerà a lavorare, nei limiti delle competenze e delle funzioni riconosciute a Regione, per incrementare la sicurezza urbana attraverso la promozione di operazioni congiunte di controllo del territorio e per accrescere la preparazione professionale e le dotazioni degli operatori addetti al presidio locale; nonché per sviluppare competenze e collaborazioni sul tema.

Un ulteriore aspetto collegato al concetto di sicurezza è costituito dalle attività di protezione civile volte alla previsione, prevenzione e mitigazione dei rischi, alla gestione delle emergenze e al loro superamento. In particolare, nell'ambito dell'attività di previsione, saranno sempre più affinate matrici di rischio riguardanti il pericolo temporali e valanghe, mentre in relazione al rischio idraulico e idrogeologico saranno studiate e sperimentate tecniche di Intelligenza Artificiale, basate su reti neurali, in grado di prevedere, con rapidità, gli effetti al suolo, specie in contesti fortemente urbanizzati.

La Protezione Civile è stata, e lo sarà anche in futuro, coinvolta non solo in situazioni legate a calamità naturali ma anche in contesti di emergenza di diverso tipo ed eventi, a supporto delle autorità preposte per garantire la sicurezza sotto i diversi aspetti. La gestione delle emergenze è fortemente connessa con altre tematiche quali il rischio idrogeologico e il cambiamento climatico, dalle quali dipendono la frequenza e l'entità degli eventi calamitosi. Quest'ultimo, in particolare, si manifesta con fenomeni naturali sempre più frequenti ed estremi a cui stiamo assistendo in questi anni anche sul territorio regionale e da cui discendono possibili conseguenze per la popolazione e per le strutture pubbliche e/o private. Per questo motivo, occorre implementare gli strumenti di pianificazione a disposizione in modo da disporre di strumenti operativi che consentano di affrontare le specifiche situazioni di rischio. La pianificazione di Protezione Civile assume, infatti, un ruolo fondamentale sia nella fase di preparazione che durante la gestione delle emergenze ed è in grado di assicurare il necessario raccordo informativo con le strutture preposte all'allertamento del Servizio nazionale e di definire i flussi di comunicazione tra le componenti e strutture operative, consentendo una pronta e organizzata risposta alle emergenze. Nel contesto dei rischi idrogeologici, particolare attenzione viene posta alle dighe, per le quali Regione collabora alla predisposizione dei Documenti di Protezione Civile e redige i Piani di Emergenza Diga (PED) oltre che, in alcuni casi, i Piani di Laminazione. I PED, in particolare, sono di fondamentale importanza poiché trattano la gestione di rischi che possono coinvolgere vasti territori in un tempo molto breve, individuando un modello di intervento per ciascuna fase di allerta, con l'obiettivo di agire con prontezza e consapevolezza durante l'eventuale emergenza.

È quindi importante continuare a investire sul sistema di Protezione Civile e sul volontariato organizzato, anche attraverso l'aggiornamento e l'implementazione dei piani di Protezione Civile di competenza

regionale e il supporto agli altri livelli di pianificazione per consentire di rispondere in maniera sempre più tempestiva alle richieste di soccorso, ma anche per prevenire e prevedere i fenomeni.

Il supporto garantito dal sistema di Protezione Civile non è solo finalizzato agli eventi che possono colpire il territorio regionale, ma anche per emergenze che coinvolgono il territorio nazionale, come recentemente avvenuto in Toscana ed Emilia-Romagna e, addirittura anche in caso di grandi emergenze di carattere internazionale. Regione Lombardia sarà impegnata anche nella redazione del Piano di accoglienza della popolazione di Pozzuoli (NA), circa 77 mila abitanti, nell'ambito dell'emergenza per il rischio vulcanico dei Campi Flegrei (Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 24 giugno 2016 e DGR n° XI/1653 del 20/05/2019, che riguarda anche l'emergenza Vesuvio con il gemellaggio con i Comuni di Somma Vesuviana e Torre del Greco). Attraverso l'Unità di Crisi Regionale, saranno definite le misure a supporto della gestione dell'emergenza e alla popolazione coinvolta per garantire accoglienza e assistenza in caso di una eventuale calamità.

Inoltre, il sistema di Protezione Civile e di Polizia Locale sarà coinvolto nelle prossime Olimpiadi del 2026 che rappresenteranno, oltre a un evento sportivo di grande richiamo, anche un'occasione di promozione del territorio lombardo. Anche per garantire la buona riuscita di questo evento, occorrerà sostenere il settore della Protezione Civile e la Polizia Locale con specifiche iniziative che possano valutare i rischi specifici, prevederli, prevenirli e gestirli anche con una visione alla legacy dell'evento in modo che possano poi diventare patrimonio collettivo.

## Obiettivi strategici

### 2.5.1 Supportare gli interventi volti alla riduzione dell'incidentalità stradale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di interventi per la sicurezza di punti e/o tratte caratterizzati da alti fattori di rischio	115 (dato complessivo XI Legislatura)	130 (dato complessivo XII Legislatura)

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. partecipanti alle iniziative di sensibilizzazione organizzate con ACI/INAIL	1.500 (dato complessivo XI Legislatura)	2.500 (dato complessivo XII Legislatura)

Portatori di interesse: Cittadini, Aziende Pubbliche e Private, Enti locali, ATS

Enti del Sistema Regionale coinvolti: ARIA S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti: Comuni, Province, INAIL, ACI, Ufficio Scolastico Regionale Lombardia

### 2.5.2 Aumentare la sicurezza urbana anche attraverso iniziative di efficientamento della Polizia locale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. operatori formati (agenti, ufficiali e comandanti)	1.500 (dato complessivo XI Legislatura)	2.000 (dato complessivo XII Legislatura)

Portatori di interesse: Cittadini, Polizia Locale

Enti del Sistema Regionale coinvolti: ARIA, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti: Comuni, Ministero dell'Interno, Prefetture

### 2.5.3 Valorizzare i beni confiscati, promuovere la legalità la cultura della sicurezza

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di riutilizzo beni confiscati finanziati	92 (dato complessivo XI Legislatura)	110 (dato complessivo XII Legislatura)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti destinatari delle attività promosse dai Centri Promozione Legalità	100.000 (dato complessivo XI Legislatura)	110.000 (dato complessivo XII Legislatura)

Portatori di interesse: Cittadini, Comuni, Studenti

Enti del Sistema Regionale coinvolti: ARIA, Polis Lombardia

Altri enti coinvolti: Agenzia Nazionale dei Beni Sequestrati e Confiscati, Ufficio Scolastico Regionale

### 2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti formati	9.000	50.000

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. atti di pianificazioni di protezione civile connessi al rischio dighe	7	18

Portatori di interesse: Volontariato organizzato di protezione civile, Enti del sistema di Protezione Civile (Comuni, Province, Comunità Montane, Parchi, Prefetture, Dipartimento della Protezione Civile, ecc.), Strutture operative (es. Corpo nazionale dei Vigili del Fuoco, Carabinieri Forestali, Forze dell'Ordine), Scuola e Cittadini

Enti del Sistema Regionale coinvolti: Polis Lombardia: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Consorzi di bonifica, ARIA S.p.A., AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), ARPA Lombardia, Enti Parco Regionali, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

Altri enti coinvolti: Fondazione Eucentre, Fondazione Politecnico di Milano, AINEVA (Associazione Interregionale di coordinamento e documentazione per i problemi inerenti alla neve e alle valanghe), ANCI Lombardia, Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, Segretariato regionale Lombardia del Ministero della Cultura, Regioni e Province autonome, Enti del sistema protezione civile svizzero

## Pilastro 3

### Lombardia Terra di Conoscenza

Al fine di rafforzare ulteriormente la competitività e la produttività regionale, è fondamentale valorizzare il capitale umano, consolidando il sistema di istruzione e formazione e attraendo talenti nel campo della ricerca e dell'innovazione.

Pertanto, promuovere una Lombardia terra di conoscenza significa, da un lato, investire su scuola, formazione professionale e ITS Academy e sistema universitario, garantendo la libertà di scelta educativa e il diritto allo studio, incrementando le iniziative di orientamento e di contrasto alla dispersione, oltre che potenziando le infrastrutture; dall'altro, rafforzare ricerca e innovazione, quali driver fondamentali per aumentare la conoscenza, il progresso scientifico e il trasferimento tecnologico, favorendo la collaborazione tra mondo della ricerca e imprese.

#### **Scuola, formazione professionale, Università, ricerca e innovazione: lo stato dell'arte**

Con riferimento alla scuola, nell'anno scolastico 2023-2024, in Regione Lombardia risultano attive 5.481 scuole statali, tra scuola dell'infanzia (24%), primaria (40%), secondaria di I grado (22%) e di II grado (14%), per un totale di 54.257 classi e oltre 1,1 milioni di alunni, di cui quasi 211 mila con cittadinanza non italiana e oltre 55 mila con disabilità. Le scuole paritarie sono invece 2.462, per quasi il 70% relative all'infanzia, con oltre 218 mila alunni, di cui oltre 6 mila con disabilità<sup>49</sup>.

Nel 2023, la quota di giovani che abbandonano precocemente gli studi si attesta al 7,8%<sup>50</sup> (vs. il 10,5% a livello nazionale<sup>51</sup>), in diminuzione di 5 punti percentuali negli ultimi dieci anni, nonostante la pandemia da COVID-19 e i suoi effetti negativi sulla permanenza degli studenti più vulnerabili all'interno del sistema educativo. Tra i fattori che, al contrario, hanno inciso positivamente sulla progressiva riduzione del fenomeno figura il forte investimento di Regione Lombardia sul canale leFP, che ha visto nel tempo una continua crescita del numero di iscrizioni e un costante rafforzamento del sistema di offerta<sup>52</sup>. In linea con il miglioramento della quota di ragazzi che sono usciti dai percorsi formativi, diminuisce anche la percentuale di giovani NEET (Neither in Employment nor in Education and Training) sul totale dei 15-29enni: nel 2023 è risultata pari al 10,6%, in calo rispetto al dato del 2022 (13,6%)<sup>53</sup>.

Occorre, tuttavia, mantenere elevata l'attenzione su alcuni potenziali elementi di criticità innescati dalla pandemia per quanto concerne gli apprendimenti di ragazze e ragazzi in età scolare, che rischiano di produrre effetti di medio-lungo termine<sup>54</sup>: le prove Invalsi hanno infatti evidenziato un peggioramento significativo dei punteggi rispetto al periodo pre-COVID, soprattutto nella scuola secondaria di I grado: tra il 2019 e il 2023, la quota di studenti di terza media che non ha raggiunto traguardi adeguati è aumentata di diversi punti percentuali, attestandosi al 33,3% per l'italiano e al 35,4% per la matematica<sup>55</sup>.

---

<sup>49</sup>Ministero dell'Istruzione e del Merito (2024), La Scuola in Lombardia

<sup>50</sup>ISTAT (2024), Aggiornamento Indicatori BES - Novembre 2023

<sup>51</sup>ISTAT (2024), Rapporto BES 2023

<sup>52</sup>Polis Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>53</sup>ISTAT (2024), Aggiornamento Indicatori BES - Novembre 2023

<sup>54</sup>Polis Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>55</sup>ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

Per quanto riguarda le strutture scolastiche, in Lombardia oltre il 50% degli edifici è stato costruito da più di 50 anni<sup>56</sup>; inoltre, quasi il 30% degli edifici non dispone di accorgimenti per ridurre i consumi energetici (es. presenza di vetri o serramenti doppi, isolamento di coperture e pareti esterne, zonizzazione dell'impianto termico) e oltre il 53% presenta barriere architettoniche che ne minano l'accessibilità per i soggetti con disabilità<sup>57</sup>.

La scuola rappresenta inoltre uno dei fronti più importanti della sfida per la digitalizzazione, a partire dalla connettività: in Lombardia soltanto il 12% degli edifici scolastici è provvisto della tecnologia FTTH, riconosciuta come la più performante, mentre sommando anche quelli per cui è disponibile la tecnologia FTTC/FTTC+, più veloce della linea ADSL, la quota raggiunge il 77% degli edifici. Si tratta di un dato che presenta significative differenze all'interno del territorio regionale, e che dipende in modo rilevante anche dalla dotazione tecnologica delle scuole (es. computer, tablet, lavagne multimediali e altri dispositivi per la didattica). A quest'ultima si deve necessariamente accompagnare un investimento in formazione sulle competenze digitali, anche con riferimento ai docenti e al personale scolastico: meno del 30% dei lombardi possiede competenze digitali elevate (22% in Italia), mentre quelle almeno di base sono possedute dal 53,4% della popolazione<sup>58</sup>.

Con riferimento alla formazione professionale e ITS academy, il sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) lombardo risulta un importante e consolidato pilastro del sistema formativo regionale di livello secondario, capace di rispondere da un lato alle esigenze dei giovani che intendono scegliere un canale formativo fortemente professionalizzante già a partire dai 14 anni, dall'altro a quelle dei sistemi economici locali, che spesso trovano riscontro ai loro fabbisogni professionali proprio nei giovani qualificati e diplomati dei percorsi di IeFP. Il sistema dà inoltre la possibilità di articolare percorsi personalizzati per allievi con disabilità oppure che riprendono gli studi dopo un periodo di interruzione. Nel complesso, l'attrattività del sistema è confermata dalla percentuale crescente di studenti usciti dal primo ciclo di istruzione che ha intrapreso un percorso di IeFP, pari al 17,7% nell'anno 2021-2022 (era il 14,7% nel 2019-2020)<sup>59</sup>.

Una volta ottenuto il diploma di quarto anno, gli studenti possono scegliere di proseguire la formazione attraverso la frequenza di un quinto anno in un percorso di istruzione per il superamento dell'esame di stato, oppure, in alternativa, nei percorsi annuali di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTTS), che fanno riferimento alle specializzazioni tecniche superiori riconosciute a livello nazionale e sono finalizzati principalmente ad agevolare l'inserimento lavorativo dei giovani in relazione alle esigenze del sistema economico-produttivo lombardo. A tal proposito, nel 2021 si riscontra un significativo aumento dell'occupazione a 6 mesi dalla conclusione del percorso (58% vs 38% del 2020)<sup>60</sup>.

Dopo aver ottenuto il certificato IFTS o un Diploma di Maturità statale, gli studenti possono continuare il proprio percorso di alta specializzazione nell'ambito della filiera professionalizzante iscrivendosi ad uno dei 27 Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) presenti in Regione. Nel panorama italiano, la Lombardia si conferma ai vertici, detenendo il primato regionale per numero di Fondazioni ITS, di percorsi erogati, di alunni iscritti (testimonianza anche della crescente attrattività di questo tipo di percorsi), di diplomati e di occupati<sup>61</sup>.

---

<sup>56</sup>ARES - Dati al 2022

<sup>57</sup>Polis Lombardia (2024), L'inclusione scolastica degli alunni con disabilità (a.s. 2022-2023)

<sup>58</sup>ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

<sup>59</sup>Polis Lombardia (2023), Dossier PRSS, Mercato del lavoro e formazione

<sup>60</sup>Polis Lombardia (2023), Dossier PRSS, Mercato del lavoro e formazione

<sup>61</sup>Indire (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) (2024). ITS Academy - Monitoraggio 2024

Con riferimento al sistema universitario, la Lombardia rappresenta un'eccellenza nazionale: con un totale di 15 atenei, di cui 8 statali (Politecnico di Milano, Statale di Milano, Milano-Bicocca, Bergamo, Brescia, Pavia, IUSS Pavia e Insubria), e 7 non statali (Bocconi, Cattolica, IULM, San Raffaele, Humanitas, e-Campus e LIUC), la Regione offre un ambiente accademico con un'offerta diversificata e di alta qualità, come attestato anche dalle classifiche internazionali<sup>62</sup>.

La Lombardia ospita il maggior numero di studenti universitari italiani, per un totale di 323 mila iscritti presso gli atenei locali<sup>63</sup>, di cui il 55% donne. Durante l'anno accademico 2022-2023 si sono immatricolati presso le università lombarde oltre 61 mila studenti<sup>64</sup>, mentre il numero di laureati ha raggiunto quota 73.188, di cui circa un terzo in discipline STEM<sup>65</sup>. La Regione conferma inoltre la propria capacità attrattiva nei confronti degli studenti provenienti da altre regioni italiane e dall'estero: nell'anno accademico 2022-2023, gli studenti fuori sede erano infatti circa 96.000<sup>66</sup>, di cui oltre 28 mila studenti stranieri<sup>67</sup> (dato quasi raddoppiato in dieci anni).

Per quanto riguarda il Diritto allo Studio Universitario (DSU), nell'anno accademico 2022-2023 sono state concesse circa 28 mila borse di studio, comprendendo la quasi totalità degli idonei. Tuttavia, avevano presentato domanda 46.607 studenti<sup>68</sup>, pertanto si evidenzia un potenziale bisogno ancora senza risposta di una fascia di studenti che non rispetta i criteri per acquisire l'idoneità.

Con riferimento a ricerca e innovazione, la Lombardia vanta un ecosistema di livello, che la colloca ai primi posti in Italia e in buona posizione rispetto alla media comunitaria. Il Regional Innovation Scoreboard, utilizzato dall'Unione Europea per valutare la performance innovativa di 239 regioni, confrontandole sotto diversi aspetti, fra i quali risorse umane, digitalizzazione, pubblicazioni scientifiche, imprese innovatrici e altri parametri sia economici che ambientali, evidenzia per la Lombardia risultati significativi in particolare nei seguenti indicatori: numero di co-pubblicazioni fra pubblico e privato, percentuale di posti di lavoro ad alta intensità di conoscenza, numero di pubblicazioni scientifiche tra quelle più citate al mondo e numero di marchi depositati presso l'Ufficio dell'Unione Europea per la proprietà intellettuale (EUIPO)<sup>69</sup>.

Attraverso gli strumenti di governance previsti dalla L.r. 29/2016 "Lombardia è Ricerca e Innovazione", la Regione programma, orienta e promuove gli investimenti pubblici in tema, con l'obiettivo di rafforzare le infrastrutture di ricerca e l'innovazione, valorizzare e qualificare le competenze e le abilità dei ricercatori, e sostenere la realizzazione di grandi progetti di ricerca industriale e/o sviluppo sperimentale, finalizzati all'acquisizione di nuove conoscenze e alla progettazione di soluzioni scientifiche e tecnologiche innovative. In questa cornice, gli interventi di sostegno al trasferimento tecnologico consentono di favorire la collaborazione tra mondo della ricerca (Università, centri di ricerca pubblici e privati) e imprese, permettendo la trasformazione di nuove idee in prodotti e servizi sostenibili e offrendo soluzioni avanzate in risposta ai fabbisogni di ricerca e innovazione. Regione Lombardia prevede inoltre strumenti indirizzati a promuovere investimenti strategici nelle filiere produttive regionali a elevato impatto occupazionale nelle aree del trasferimento tecnologico; in Regione è presente oltre il 27%<sup>70</sup> delle 16.539 tra PMI e startup innovative italiane.

---

<sup>62</sup>Polis Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>63</sup>USTAT, Serie storica degli studenti iscritti ai corsi di Laurea, accesso in data 26/04/2024

<sup>64</sup>USTAT, Serie storica degli studenti immatricolati ai corsi di studio triennali e a ciclo unico, accesso in data 26/04/2024

<sup>65</sup>USTAT, Serie storica dei Laureati ai corsi di laurea, accesso in data 26/04/2024

<sup>66</sup>Il Sole 24 Ore, "Università, Lombardia prima regione italiana per numero di studenti", accessibile al link: <https://www.ilssole24ore.com/art/universita-lombardia-prima-regione-italiana-numero-studenti-AFdSrDTD>

<sup>67</sup>USTAT, Serie storica degli studenti stranieri iscritti ai corsi di Laurea, accesso in data 26/04/2024

<sup>68</sup>USTAT, Open Data dell'istruzione superiore, accesso in data 26/04/2024

<sup>69</sup>Commissione Europea (2023), Regional Innovation Scoreboard 2023 - Regional profiles, Italy

<sup>70</sup>Unicamere (2024), Le start up innovative in Italia nel 2023

## Indicatori multidimensionali di outcome

Dimensione	Indicatore outcome	Valore PRSS	Fonte	Anno	Valore aggiornato	Fonte	Anno
Dimensione utenza	% di bambini di 0-2 anni iscritti al nido	29,9%	Istat	2021	34,40%	Istat	2022
	Persone che conseguono un titolo terziario STEM nell'anno	15,30%	Istat	2022	-	-	-
	Numero di laureati o con altri titoli terziari rispetto al totale delle persone tra 30 e 34 anni	31,30%	Istat	2022	-	-	-
	Lavoratori della conoscenza (Percentuale di occupati con istruzione universitaria in professioni Scientifico-Tecnologiche sul totale degli occupati)	18,1%	Istat	2020	19,40%	Istat	2023
	Ricercatori occupati nelle imprese sul totale degli addetti	0,60%	Piano Industriale Strategico Lombardia	2022	-	-	-
Dimensione economico-finanziaria	Intensità di ricerca (Percentuale di spesa per attività di ricerca e sviluppo intra muros svolte dalle imprese, istituzioni pubbliche, Università (pubbliche e private) e dal settore non profit sul Pil	1,33%	Istat	2019	1,28%	Istat	2021
Dimensione innovazione e sostenibilità	Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione	9,90%	Istat	2022	7,80%	Istat	2023
	Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)	13,60%	Istat	2022	10,60%	Istat	2023
	Competenza alfabetica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	32,90%	Istat	2022	33,60%	Istat	2023
	Competenza numerica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	34,70%	Istat	2022	35,40%	Istat	2023
	Competenze digitali almeno di base	51%	Istat	2022	53,40%	Istat	2023
	Laureati e altri titoli terziari (30-34 anni)	31,30%	Istat	2021	31,30%	Istat	2022

## Progetto emblematico 2025

### INVESTIRE NELLA FORMAZIONE DEI GIOVANI: UNIVERSITA' E ITS ACADEMY

È prioritario per la Lombardia l'investimento sulle giovani generazioni e sulla loro formazione post diploma, indispensabile per consentire al nostro territorio di mantenere elevati livelli di specializzazione e quindi capacità di competere sui mercati globali.

Mentre assistiamo a un progressivo affermarsi degli Atenei Lombardi nei ranking internazionali, constatiamo le difficoltà dei giovani a stabilirsi nei centri urbani della nostra regione a causa dell'aumento del costo della vita. Grazie al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sono stati finanziati in Lombardia **11 interventi per le residenze universitarie** per un target di **572 nuovi posti letto**.

A ciò si aggiungono gli interventi di **riqualificazione delle residenze universitarie** di proprietà regionale gestite da università statali finanziati tramite la Legge 9/2020 (Piano Lombardia), per 21 milioni di euro complessivi.

Il **Diritto allo Studio Universitario** è identificato tra le priorità del 2025. Regione Lombardia, quindi, interverrà con risorse proprie a mitigare gli effetti dei criteri statali di ripartizione delle risorse, particolarmente penalizzanti per i nostri atenei.

Parallelamente e in modo complementare, Regione investirà per lo sviluppo del **sistema terziario**, non accademico degli ITS Academy, fondamentale per la creazione di competenze necessarie a confrontarsi con la *twin transition* digitale e ambientale. In particolare, verranno destinati 8 milioni di euro alla costruzione o ristrutturazione di sedi e garantito il supporto al progetto pilota del Campus ITS Academy e filiera professionale nell'area MIND (Milano), che rientra nello stanziamento complessivo di 20 milioni di euro in 3 anni, previsto dal Ministero dell'Istruzione e del Merito.

## Ambito strategico 3.1

### Scuola

La scuola, come la recente pandemia ha dimostrato, rappresenta uno dei fronti più importanti della sfida per la digitalizzazione, è fondamentale lo sviluppo della rete di connettività e l'incremento e l'innovazione del patrimonio infrastrutturale e di dotazioni tecnologiche destinate a tutti gli Istituti. In tale contesto è ineludibile supportare, anche con l'aggiornamento del quadro normativo e l'istituzione di un framework di orientamento, nuove modalità di apprendimento e un serio investimento in formazione sulle competenze digitali, non solo degli studenti ma soprattutto dei docenti e del personale scolastico: meno del 30% dei lombardi possiede infatti competenze digitali elevate (22% in Italia), mentre quelle almeno di base sono possedute dal 51% della popolazione, un dato superiore di oltre 5 punti percentuali alla media italiana.

In un'epoca in cui l'intelligenza artificiale (AI) sta diventando sempre più centrale in numerosi ambiti della vita quotidiana, è fondamentale garantire un uso etico ed efficace di queste tecnologie nel settore dell'istruzione, in un contesto in cui numerose aziende stanno già sviluppando applicazioni di GenAI per migliorare i percorsi di studio, personalizzando le attività didattiche e rendendole più accessibili e adeguate a ogni bisogno educativo specifico. Per questo motivo, è necessario un impegno anche normativo che convalidi e regoli l'impiego di sistemi di AI generativa (GenAI) nelle scuole, affrontando le sfide che questi software rappresentano per l'apprendimento, l'insegnamento e la valutazione. Questi strumenti possono essere utilizzati per arricchire l'esperienza educativa, sia in termini di supporto alla professione docente sia come aiuto agli studenti nel loro percorso di apprendimento. L'intelligenza artificiale può, infatti, supportare gli studenti attraverso percorsi di apprendimento personalizzati e aiutare gli insegnanti nella preparazione di materiali didattici come testi, esercizi, riassunti, immagini e video, e nell'adattamento dell'insegnamento alle esigenze delle classi.

Nel prossimo triennio, proseguirà l'impegno di Regione Lombardia nel sostenere la libertà di scelta educativa tra Scuola statale e paritaria e nel potenziare le politiche di Diritto allo Studio (soprattutto a favore delle famiglie più fragili) con le diverse componenti di Dote Scuola: Buono Scuola, Materiale Didattico e Sostegno per studenti con disabilità; inoltre, si continuerà a premiare gli studenti più capaci con la componente Merito. Completano gli interventi regionali il contributo di funzionamento erogato alle Scuole dell'infanzia paritarie non comunali ed i contributi erogati per i servizi di inclusione scolastica a favore degli studenti con disabilità frequentanti secondo Ciclo.

### Obiettivi strategici

#### 3.1.1 Potenziare le politiche per il diritto allo studio e per la libertà di scelta educativa

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Copertura del Buono scuola (in termini di rapporto tra importo medio erogato e importo medio richiesto)	89%	93%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di Scuole dell'Infanzia autonome beneficiarie del contributo di funzionamento (sul totale delle Scuole dell'Infanzia autonome del territorio)	85,7%	95%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Unità di Offerta sociale rispetto alla popolazione nella fascia d'età 0-3	31,7%	33%
<i>L'indicatore viene eliminato perché non esclusivamente e direttamente collegato all'azione regionale. Per il monitoraggio dell'offerta relativa alla fascia 0-3 si rimanda agli indicatori di outcome di fonte Istat "Posti autorizzati nei servizi socio-educativi (asili nido e servizi integrativi per la prima infanzia) per 100 bambini di 0-2 anni" (pag. 58) e "% di bambini di 0-2 anni iscritti al nido" (pag. 90)</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti iscritti alle Scuole statali o paritarie lombarde rispetto alla popolazione nella fascia d'età 3-6 anni	91%	96%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di copertura finanziaria del fabbisogno dei Comuni per servizi di inclusione scolastica agli studenti disabili del secondo ciclo	100%	100%

Destinatari: Studenti residenti in Lombardia frequentanti Scuole di ogni ordine e grado, paritarie e statali situate sul territorio lombardo o confinante nonché istituti di formazione professionale (IeFP); Studenti con disabilità certificata frequentanti Scuole paritarie di ogni ordine e grado situate sul territorio lombardo; Scuole paritarie di ogni ordine e grado situate sul territorio lombardo; Scuole dell'infanzia paritarie non comunali senza fini di lucro situate sul territorio regionale; Famiglie e associazioni di rappresentanza di persone con disabilità; Terzo Settore

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Istruzione e del Merito, Ufficio Scolastico Regionale, INPS/Altri enti coinvolti INAIL, ATS/ASST, EE.LL.

### 3.1.2 Potenziare le azioni di orientamento e di contrasto alla dispersione scolastica e universitaria

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di dropout/NEET inseriti in percorsi leFP all'anno	350	400

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di <b>studenti universitari dropout/NEET inseriti in percorsi ITS e terziari non accademici all'anno</b>	<b>500</b>	<b>150</b>
<i>L'indicatore viene modificato per misurare più precisamente i risultati conseguiti grazie al servizio di riorientamento specialistico attivato nel 2024 e rivolto a studenti universitari che attraversano un momento di difficoltà nel loro percorso di studi.</i>		

Destinatari: Studenti a partire dalla scuola secondaria di primo grado; Scuole Statali e paritarie; Famiglie; Insegnanti; Enti del terzo settore; leFP; IFTS; Università; AFAM

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'istruzione e del merito; Ministero del lavoro e delle politiche sociali; Province; Ufficio scolastico regionale; Camere di commercio; Associazioni datoriali; Terzo settore

### 3.1.3 Potenziare le infrastrutture scolastiche, anche digitali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore degli interventi di realizzazione/ rinnovamento, collegati al Piano Lombardia e ai bandi regionali (in termini di % di risorse erogate rispetto alle risorse impegnate)	20%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore degli investimenti nella dotazione tecnologica nelle scuole (in termini di % di risorse erogate rispetto alle risorse impegnate)	0%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore degli investimenti in formazione in materia di competenze digitali per insegnanti e personale scolastico (in termini di % di risorse impegnate rispetto alle risorse da impegnare)	0%	80%
<i>L'indicatore viene eliminato in quanto parte di una progettualità unitaria rispetto all'indicatore precedente.</i>		

Destinatari: Studenti; Insegnanti e personale scolastico; Enti Locali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Istruzione e del Merito Ufficio Scolastico Regionale

## Ambito strategico 3.2

### Formazione professionale e ITS Academy

All'interno del quadro programmatico regionale e del contesto sociodemografico lombardo l'offerta formativa sostenuta da Regione Lombardia risponde al bisogno di contribuire all'allineamento tra domanda di lavoro e interventi formativi proponendo percorsi che intercettano i bisogni e le competenze richieste dalle diverse filiere produttive. L'obiettivo è quindi quello di condizionare al meglio lo sviluppo produttivo e l'occupabilità del territorio regionale, con particolare attenzione alle innovazioni tecnologiche dei diversi settori produttivi. I percorsi del sistema formativo lombardo mirano allo sviluppo integrato di competenze tecniche e digitali supportate da competenze culturali di base e soft skills.

L'offerta si presenta articolata in una filiera formativa tecnologico-professionale che dal sistema regionale dell'istruzione e formazione professionale regionale (leFP), passa al canale formativo di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS) per arrivare all'istruzione terziaria erogata dagli Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy).

Tali percorsi privilegiano, infatti, didattiche integrate tra formazione e lavoro con l'attenzione a coinvolgere imprese e attori istituzionali ed economici dei territori e per dare una caratterizzazione "duale" del sistema, quale raccordo organico e continuo tra formazione e mondo del lavoro, attuato attraverso forme di progettazione condivisa con le imprese, mediante l'alternanza scuola-lavoro.

Per lo sviluppo e il miglioramento del sistema vengono promosse specifiche misure finalizzate a sviluppare esperienze formative di qualità attraverso la realizzazione di esperienze all'estero, a favorire l'occupabilità dei giovani attraverso il contratto di apprendistato e a concorrere alla lotta alla dispersione scolastica.

#### Obiettivi strategici

##### 3.2.1 Potenziare l'istruzione e la formazione professionale (leFP) in raccordo con le filiere economico-produttive

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti partecipanti a percorsi leFP per anno formativo	62.939	62.939

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti che conseguono qualifica/diploma leFP per anno formativo	22.725	22.725

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti apprendisti di primo livello per anno formativo	2.888	3.000

Destinatari: Studenti; Famiglie; Istituzioni scolastiche e formative accreditate; Datori di lavoro

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Istruzione e del Merito, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ufficio Scolastico Regionale

### 3.2.2 Potenziare i percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore (IFTS)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di soggetti che ottengono il certificato IFTS (sul totale degli iscritti)	84%	90%

Destinatari: Studenti, Famiglie, Istituzioni formative accreditate, Istituzioni scolastiche secondarie di secondo grado, ITS Academy, Datori di lavoro

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ufficio Scolastico Regionale

### 3.2.3 Potenziare il sistema ITS Academy Lombardo, anche investendo in infrastrutture e laboratori

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di partecipanti ai percorsi ITS per anno formativo	5.800	11.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di soggetti che ottengono il diploma ITS (sul totale degli iscritti)	83%	<b>90%</b>

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% di occupati sul totale dei diplomati ITS del singolo anno formativo	84%	90%

Destinatari: Studenti, Famiglie, Fondazioni ITS Academy, Datori di lavoro, Associazioni datoriali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Istruzione e del Merito, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ufficio Scolastico Regionale

### 3.2.4 Valorizzare e qualificare il sistema di accreditamento al lavoro e alla formazione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di Operatori accreditati che adottano le misure di digitalizzazione previste	<del>0%</del> 25%	100%
<i>L'aggiornamento della baseline è dovuto alla non disponibilità del dato consolidato al momento della definizione del PRSS.</i>		

Destinatari: Operatori accreditati, Destinatari dei corsi di formazione e delle politiche attive al lavoro

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

## Ambito strategico 3.3

### Sistema Universitario

In materia di istruzione terziaria, Regione ha intrapreso un percorso di orientamento rivolto ai giovani per indirizzarli verso percorsi formativi che possano valorizzare al meglio le loro attitudini. In particolare, Regione ha individuato azioni coordinate che consentono di orientare, già dalla scuola secondaria di primo grado, le scelte degli studenti sulle diverse proposte formative, dalle scuole professionali, alle ITS Academy e ai percorsi universitari, per garantire la più alta professionalità dei giovani in funzione delle attitudini degli studenti e delle richieste del mercato del lavoro. La programmazione 2025-2027 quindi punterà a consolidare i percorsi di orientamento offrendo a ogni studente la possibilità di accedere, anche dal punto di vista economico, all'offerta formativa a lui più idonea e, in particolare per chi intraprenderà gli studi universitari, punterà a garantire le risorse economiche destinate agli enti del Sistema universitario per finanziare i servizi DSU destinati alla generalità degli studenti e per erogare borse di studio per gli studenti meritevoli ma privi di mezzi, come previsto dal dettato costituzionale e nella consapevolezza che in un tessuto socio-economico ad alta complessità ed elevato sviluppo tecnologico come quello lombardo, è prioritario investire sul talento dei giovani mettendoli in condizione di accrescerlo accedendo ai migliori percorsi formativi.

In aggiunta, risultano in costante aumento il numero di studenti idonei alla borsa di studio (30.117 nell'a.a. 2023/2024, +3,87% rispetto alla precedente annualità, di cui circa il 45% fuori sede e proviene da fuori Regione) e l'importo medio delle borse di studio (che si attesta a circa 5.300 euro), anche per effetto dell'applicazione delle recenti normative statali (D.M. 1320/2021 e D.M. 203/2023) che hanno ampliato la platea dei soggetti beneficiari, incrementato in modo significativo gli importi minimi delle borse di studio (in media +700 euro) e hanno altresì adeguato annualmente le stesse agli elevati tassi inflazionistici (+8,1% nell'a.a. 2023/2024 e +5,8% previsto per l'anno accademico 2024/2025).

Negli ultimi anni si è registrata quindi un'esplosione del fabbisogno finanziario da € 102 milioni nell'a.a. 2021/2022 a € 150 milioni nell'a.a. 2022/2023 coperti anche da un maggior cofinanziamento degli Atenei e da risorse statali aggiuntive. Per l'anno accademico 2023/2024, l'attuazione del citato D.M. 203/2023 ha comportato un ulteriore incremento del fabbisogno finanziario per le borse di studio di € 10 milioni (per un totale di circa € 160 milioni). Per l'anno accademico 2024/2025 si stima un ulteriore incremento del fabbisogno di circa € 8 milioni.

Risulta pertanto imprescindibile garantire con adeguati finanziamenti l'incremento del fabbisogno finanziario che si determinerà a seguito dell'aggiornamento del valore delle borse di studio e delle soglie ISEE/ISPE per l'a.a. 2024/2025 previsti dal MUR.

La volontà di Regione Lombardia è di mantenere un coordinamento forte sulle politiche universitarie, da attivare attraverso la stretta collaborazione con gli Atenei, le Istituzioni dell'AFAM, le Scuole Superiori per Mediatori Linguistici e i rappresentanti degli studenti che costituiscono un fattore decisivo per la crescita della Lombardia.

Inoltre, in tema di housing universitario, alle iniziative già avviate a valere su fondi PNRR e Piano Lombardia, si affiancheranno ulteriori iniziative regionali, volte a soddisfare il fabbisogno residenziale per gli studenti universitari fuori sede.

## Obiettivi strategici

### 3.3.1. Potenziare il diritto allo studio universitario

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti universitari che ricevono una borsa di studio all'anno	27.500	30.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore finanziario delle borse di studio erogate all'anno (valore medio)	3.600 €	4.700 €

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate alle borse di studio universitario (statali, regionali, comunitarie PNRR) all'anno	89,7 mln € <sup>1</sup> (a.a. 21/22)	110 milioni € <sup>71</sup>

Destinatari: Studenti iscritti alle istituzioni universitarie lombarde e loro rappresentanze - Università statali e non statali, Enti di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) e Scuole Superiori per Mediatori Linguistici della Lombardia

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Università e della Ricerca, AN VUR-Agenzia Nazionale per la Valutazione Università e Ricerca

---

<sup>71</sup>Gli importi baseline e target si intendono al netto del cofinanziamento degli Atenei e di eventuali ulteriori stanziamenti statali/ PNRR

## Ambito strategico 3.4

### Ricerca e innovazione

Gli indirizzi programmatici regionali in tema di sostegno a Ricerca e Innovazione per il triennio 2025-2027 sono orientati a supportare la crescita degli ecosistemi lombardi dell'innovazione concentrando l'attenzione sulla duplice transizione digitale ed ecologica (cosiddetta twin transition) identificata dalla Commissione europea come la sfida prioritaria che guiderà le politiche dei Paesi europei nel lungo periodo. Lo sviluppo sostenibile e la digitalizzazione diventano così elementi prioritari e sinergici anche nella programmazione regionale.

In questa duplice sfida Ricerca, Innovazione e Trasferimento Tecnologico, nel loro essere trasversali a diversi settori, sono i driver che potranno rendere tale trasformazione possibile. In particolare, il trasferimento tecnologico e di conoscenza e il rafforzamento di competenze rappresentano un importante fattore abilitante per generare competitività e valore sul territorio. Per questo motivo il governo regionale punta a rafforzare il processo che favorisce l'incontro tra domanda e offerta di innovazione, attraverso misure che favoriscono la collaborazione tra sistema produttivo ed enti di ricerca, creando il contesto favorevole per rafforzare le eccellenze, progettare servizi e prodotti innovativi e migliori, favorire la competitività del sistema economico lombardo e valorizzare il capitale umano dedicato alla ricerca generando maggiori competenze altamente qualificate.

Costituiscono obiettivi specifici della programmazione promuovere l'innovazione tecnologica e digitale delle PMI, favorire l'adozione di modelli di sviluppo sostenibile, potenziare le infrastrutture di ricerca, sostenere lo sviluppo delle competenze per la transizione industriale e la sostenibilità e favorire una maggiore attrattività, specializzazione e qualificazione del sistema della ricerca lombardo. A ciò si aggiungono l'attivazione di Accordi istituzionali con Università, organismi di ricerca ed altri soggetti pubblici e privati e la sperimentazione/implementazione di soluzioni scientifiche e tecnologiche innovative, anche guidate da un utilizzo intelligente dei dati (data driven).

In tema di Intelligenza Artificiale, in collaborazione con stakeholder pubblici e privati attivi su questa tematica, Regione Lombardia intende svolgere un ruolo di governance e coordinamento per favorire uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile dell'Intelligenza Artificiale all'interno dell'ecosistema regionale di ricerca e innovazione.

### Obiettivi strategici

#### 3.4.1. Programmare e promuovere la ricerca e l'innovazione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate ai Premi Lombardia e Ricerca (nella legislatura)	4.150.000 euro	5.250.000 euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese destinatarie di servizi specialistici e di supporto per l'innovazione e l'internazionalizzazione all'anno	430	450

Destinatari: Organismi di ricerca pubblici e privati (ivi compresi gli IRCCS e le Università) Soggetti afferenti agli ecosistemi dell'innovazione (quali imprese, ricercatori, centri di ricerca, Università, cluster tecnologici, ecc.) Enti Locali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: DG Regio e DG Ricerca della Commissione europea, Regioni europee e italiane, Ministero dell'Università e della Ricerca

### 3.4.2. Rafforzare l'innovazione, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico

Indicatore	Baseline	Target dicembre <del>2027</del> 2028
N. imprese soggetti sostenuti che collaborano con organizzazioni di ricerca tra loro e con altri soggetti (nella legislatura)	200	350
<i>L'indicatore viene modificato in quanto sono in via di definizione azioni che prevedono combinazioni differenti di collaborazione (impresa con impresa, impresa con organismo di ricerca, organismo di ricerca con altro organismo).</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre <del>2027</del> 2028
Investimenti privati abbinati al sostegno pubblico (nella legislatura)	160 milioni	250 milioni
<i>L'indicatore viene modificato per includere anche le quote di investimento di soggetti pubblici, abbinati al sostegno regionale.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre <del>2027</del> 2028
Risorse concesse (nella legislatura)	170 milioni	300 milioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre <del>2027</del> 2028
Importo medio di risorse concesse per beneficiario progetto (nella legislatura)	310.000 €	450.000 €
<i>L'indicatore viene modificato per valorizzare il numero di progetti finanziati, in quanto rappresenta meglio l'effetto dell'azione sul territorio.</i>		

Destinatari: Organismi di ricerca pubblici e privati (ivi compresi gli IRCCS e le Università) Soggetti afferenti agli ecosistemi dell'innovazione (quali imprese, ricercatori, centri di ricerca, Università, cluster tecnologici, ecc.), Enti Locali;

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica (FRRB), Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: DG regio e DG ricerca della Commissione Europea – Sistema Universitario

### 3.4.3. Sostenere il trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca e delle imprese lombarde

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
<b>Imprese sostenute</b> Soggetti sostenuti (nella legislatura)	268	300
<i>Gli interventi in ambito di trasferimento tecnologico andranno ad ampliare e a diversificare la platea di beneficiari.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (nella legislatura)	6 milioni	12 milioni

Destinatari: Organismi di ricerca pubblici e privati (ivi compresi gli IRCCS e le Università), Soggetti afferenti all'ecosistema dell'innovazione (quali imprese, ricercatori, centri di ricerca, Università, Cluster tecnologici, ecc.)

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda

Altri enti coinvolti e stakeholder: DG Regio e DG ricerca della Commissione Europea – Sistema Universitario, Ministero delle imprese e del made in Italy, Gestori di Fondi di Venture Capital, Unioncamere Lombardia/CCIAA, Fondazione per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico (FITT)

## Pilastro 4

### Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro

Al fine di consolidare il proprio ruolo di motore economico d'Europa, Regione Lombardia è chiamata ad investire per favorire un tessuto imprenditoriale dinamico e resiliente e una sempre maggiore attrattività degli investimenti, incentivando inoltre la creazione di lavoro stabile e di qualità.

Pertanto, promuovere una Lombardia terra di impresa e di lavoro significa, innanzitutto, supportare l'ecosistema delle imprese nello sviluppo in chiave digitale e green, sostenendo l'avvio di impresa, l'internazionalizzazione e i processi di cooperazione e di filiera; in secondo luogo, rafforzare l'attrattività del territorio, per potenziare la competitività regionale nel contesto internazionale. Infine, investire sui servizi per il lavoro che pongano al centro l'adeguamento delle competenze e l'inclusione dei soggetti svantaggiati, anche in una logica di prevenzione e gestione delle crisi aziendali.

#### **Ecosistema imprese, attrattività e servizi per il lavoro: lo stato dell'arte**

Con riferimento all'ecosistema imprese, la Lombardia è una delle regioni che più ha recuperato rispetto ai livelli pre-pandemici in termini di ricchezza prodotta (+5,5% il PIL a fine 2023 rispetto al 2019), sia nel confronto con l'Italia (+3,0%), sia rispetto ad altre regioni benchmark europee (+0,4% Bayern, -1,0% Baden-Württemberg, +1,1% Cataluña). Nonostante il difficile contesto globale, caratterizzato da un rallentamento complessivo dell'economia, le previsioni per il 2024 si confermano in crescita: +0,6% di PIL (Italia: +0,4%)<sup>72</sup>. La struttura produttiva regionale è caratterizzata dalla forte rilevanza delle imprese industriali, che contribuiscono per il 26% al valore aggiunto industriale nazionale<sup>73</sup> e occupano una quota rilevante di lavoratori (20,4%, vs 16,9% in Italia)<sup>74</sup>. Tra i principali settori in termini di valore aggiunto, si evidenziano anche quelli del commercio, delle attività finanziarie e assicurative e dei servizi<sup>75</sup>.

In termini di demografia delle imprese, il sistema lombardo ha visto nel 2023 una crescita del numero di realtà nel settore dei servizi (+2,1%), che ha raggiunto il 39% del totale, grazie alle attività finanziarie e assicurative e a quelle professionali e consulenziali. Si registra un incremento delle imprese anche con riferimento al settore delle costruzioni (+1%), mentre soffrono agricoltura (-2%), industria (-1,6%) e commercio (-1,7%); più contenuto invece il calo delle imprese artigiane lombarde, con una variazione del -0,4% nel 2023 (vs -1,3% del 2022)<sup>76</sup>.

In riferimento all'avvio d'impresa, nel 2022 la Lombardia si è confermata la regione italiana con il più alto tasso di natalità imprenditoriale, pari a 5,93 imprese aperte ogni 100 esistenti e un saldo positivo pari al +1,2% (rispetto al +0,8% a livello nazionale)<sup>77</sup>. Il tasso di natalità netto delle imprese – dato dal saldo fra iscrizioni e cessazioni in rapporto alle imprese attive – risulta sostanzialmente nullo, pertanto è fondamentale il ruolo di Regione nel sostegno alla patrimonializzazione delle imprese e all'accesso al credito, con un focus specifico a favore delle startup.

<sup>72</sup>Assolombarda (2024), Booklet Economia. La Lombardia nel confronto nazionale ed europeo

<sup>73</sup>PoliS Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>74</sup>ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

<sup>75</sup>Banca d'Italia (2023), L'economia della Lombardia - Rapporto annuale

<sup>76</sup>Unioncamere Lombardia (2024), Demografia delle imprese in Lombardia

<sup>77</sup>Regione Lombardia in collaborazione con PoliS Lombardia e IlSole24ORE, "Lombardia Speciale - Aumentano le nuove imprese lombarde"

<sup>78</sup>Unioncamere Lombardia (2024), Demografia delle imprese in Lombardia

Nell'ottica di rendere più resiliente e competitivo l'intero ecosistema regionale, sono cruciali sia gli investimenti per la transizione digitale, tanto che nel biennio 2022-2023 il 17% delle imprese lombarde ha aumentato i propri investimenti in digitale e le previsioni per il futuro sono di mantenere questa tendenza<sup>79</sup>, sia gli investimenti per la transizione green, in cui la Lombardia si afferma come la regione con il maggior numero di imprese eco-investigatrici del Paese, pari al 17,2% del totale nazionale<sup>80</sup>. A conferma dell'impegno in tema di sostenibilità, tra il 2021 e il 2022 circa il 45% delle imprese industriali ha realizzato o pianificato di realizzare investimenti ecosostenibili, con l'obiettivo di migliorare la propria efficienza energetica o di incrementare l'utilizzo di energie rinnovabili<sup>81</sup>. Inoltre, con specifico riferimento all'economia circolare, Regione Lombardia ha messo in atto una serie di iniziative volte sia a incentivare la ricerca in questo campo, sia a sostenere le imprese in azioni di sviluppo.

Rispetto ai processi di innovazione delle imprese, anello di collegamento tra le politiche di ricerca e sviluppo tecnologico e la politica industriale, Regione Lombardia si colloca tra le regioni europee con il numero più elevato di domande di registrazione di marchio e di progettazione per miliardo di PIL regionale<sup>82</sup>. Gli strumenti di brevettazione e di tutela della proprietà industriale rappresentano un vantaggio competitivo per l'intero territorio, che mira sempre più ad investire in un'innovazione che traguarda i risultati della ricerca in prodotti, processi e modelli organizzativi più performanti, che valorizzino in maniera strategica l'ecosistema imprese.

La Lombardia è, inoltre, la seconda regione italiana per presenza di società cooperative, con 9.302 imprese registrate come attive presso le Camere di Commercio (pari al 12,8% del totale nazionale), con un valore aggregato della produzione realizzato nel 2022 che supera i 16,8 miliardi di euro. Le cooperative ricoprono sul territorio lombardo un ruolo fondamentale anche in termini di occupazione, con oltre 200 mila addetti<sup>83</sup>.

Rilevante anche la competitività delle filiere: in Lombardia sono infatti riconosciute circa 60 filiere, che vedono il coinvolgimento di aziende, università, centri di ricerca e istituti di credito. Gli ambiti principali in cui operano le filiere sono la manifattura, le applicazioni digitali, l'energia e i carburanti sostenibili, l'edilizia, l'aerospazio e l'automotive, la mobilità e il turismo, la cosmesi, l'alimentazione, la salute e il tessile<sup>84</sup>.

In riferimento all'internazionalizzazione delle imprese lombarde, nei primi nove mesi del 2023 il valore delle esportazioni della Lombardia ammontava a 122 miliardi di euro, pari al 26,1% del totale nazionale e in crescita rispetto al medesimo periodo del 2022 (+1,6%, vs +1,0% in Italia)<sup>85</sup>. In termini di internazionalizzazione, risulta fondamentale anche il ruolo del sistema fieristico lombardo, che conta 13 centri di rilievo nazionale e internazionale e 8 quartieri fieristici di livello regionale<sup>86</sup>: in particolare, il polo di Fiera Milano, con una superficie espositiva di 345 mila mq, 36 mila espositori e 4,5 milioni di visitatori all'anno, rappresenta uno dei quartieri fieristici più importanti d'Europa e una vetrina fondamentale per alcuni dei settori più rilevanti, dal turismo al benessere, dal design al settore calzaturiero<sup>87</sup>.

In termini di attrattività, la Lombardia risulta la regione italiana più attrattiva per presenza di imprese estere, ospitando quasi 16 mila unità locali, pari al 34,4% del totale delle multinazionali estere presenti

---

<sup>79</sup>Assintel, "Numeri, prospettive e politiche per la crescita digitale della Lombardia", evento del 28/02/2024

<sup>80</sup>Fondazione Symbola – Unioncamere (2023), GreenItaly 2023

<sup>81</sup>Banca d'Italia (2023) L'economia della Lombardia - Rapporto annuale

<sup>82</sup>Commissione Europea (2023), Regional Innovation Scoreboard 2023 - Regional profiles, Italy

<sup>83</sup>Confcooperative Lombardia (2024), 1° report sulla cooperazione in Lombardia

<sup>84</sup>Lombardy Economy n.4 (marzo 2024), Il Sole 24 Ore e Regione Lombardia

<sup>85</sup>PoliS Lombardia (2024), Lombardia - Le esportazioni

<sup>86</sup>Cassa Depositi e Prestiti (2021), L'economia lombarda: le 5 eccellenze da cui ripartire

<sup>87</sup>Cassa Depositi e Prestiti (2021), L'economia lombarda: le 5 eccellenze da cui ripartire

in Italia. I settori che vedono il maggior numero di imprese a partecipazione estera sono il manifatturiero e il commercio, seguiti dai servizi alle imprese<sup>88</sup>. Pur rappresentando soltanto l'1,9% delle unità lombarde, le imprese estere contribuiscono al 13,4% dell'occupazione, al 22,7% della creazione di valore aggiunto e al 27,8% del fatturato<sup>89</sup>. Un dato significativo per l'attrattività, anche del capitale umano, è rappresentato dall'alto tasso di investimenti in formazione aziendale e sviluppo delle competenze, significativamente superiore rispetto alle multinazionali italiane o ai gruppi domestici<sup>90</sup>.

Con riferimento ai servizi per il lavoro, la crescita del PIL nel 2023 ha avuto ricadute positive anche sul mercato del lavoro lombardo. Nel 2023 l'occupazione è infatti cresciuta del 1,7% (+76 mila occupati rispetto al 2022) e il numero di occupati ha superato i 4,5 milioni, oltre 100 mila in più rispetto al periodo pre-COVID. Il tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni si attesta al 70,2% (62,2 % in Italia), mentre il divario di genere è in calo, seppur ancora elevato: il tasso di occupazione maschile è infatti aumentato dell'1% ed è 1,8 punti superiore rispetto alla media europea, mentre quello femminile fa registrare +2,7%, -2,9 punti rispetto alla media comunitaria. Nella crescita occupazionale del 2023, i contratti a tempo indeterminato sono stati preponderanti (+87 mila occupati), con un risultato positivo anche degli apprendistati (+4 mila)<sup>91</sup>.

Con riferimento alla disoccupazione, il tasso in Lombardia nel 2023 scende al 4% (rispetto al 4,9% del 2022)<sup>92</sup>. Si conferma il ruolo "protettivo" del titolo di studio: il livello di disoccupazione tra i laureati è del 2,2%, mentre risulta del 5,7% tra chi possiede non più della licenza media. Allo stesso modo, il tasso di disoccupazione giovanile risulta più elevato di quello complessivo: tra i 15-29 anni è pari al 9,6% (16,7% in Italia), in significativo calo rispetto al 2022 (era l'11,1%)<sup>93</sup>.

In questo contesto, le aziende lombarde hanno incrementato gli interventi in grado di impattare positivamente sul benessere delle persone: oltre il 70% conferma di avere attive iniziative per favorire l'equilibrio tra vita professionale e privata, anche attraverso forme di lavoro flessibili e modelli innovativi di welfare aziendale, e il 57% dichiara di avere incrementato tali iniziative in seguito alla pandemia, con l'obiettivo di dare risposte concrete ai propri dipendenti e alle loro famiglie<sup>94</sup>. Più in generale, è fondamentale promuovere una sempre maggiore attrattività del mercato del lavoro lombardo, per incentivare la permanenza dei lavoratori, in particolare quelli a più elevata competenza, e favorirne l'ingresso di nuovi da altri contesti, nazionali e internazionali. A tale fenomeno si affianca tuttavia un rilevante squilibrio tra domanda e offerta di lavoro in termini di "mismatch di competenze": in Lombardia nel 2023 circa il 46% delle figure ricercate dalle imprese risulta di difficile reperimento, principalmente a causa di mancanza di candidati (28,4% dei profili ricercati)<sup>95</sup>.

Per tale motivo, risulta cruciale continuare a incrementare gli investimenti nell'adeguamento delle competenze, anche in considerazione della sempre minore durata del ciclo di vita delle tecnologie e degli strumenti con cui i lavoratori sono chiamati a misurarsi. Con riferimento alle crisi aziendali, dopo l'"esplosione" degli strumenti di integrazione salariale nel 2020 per salvaguardare i livelli occupazionali durante la pandemia (1,1 miliardi di ore di cassa integrazione autorizzate), nel 2023 è proseguito il forte ridimensionamento (78 milioni di ore, -5,9% rispetto al 2022<sup>96</sup>).

---

<sup>88</sup>Assolombarda (2024), Cruscotto internazionalizzazione

<sup>89</sup>PoliS Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>90</sup>PoliS Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>91</sup>Unioncamere (2024), Il mercato del lavoro in Italia – 4° trimestre 2023

<sup>92</sup>Assolombarda (2024), Booklet Economia. La Lombardia nel confronto nazionale ed europeo

<sup>93</sup>Unioncamere (2024), Il mercato del lavoro in Italia – 4° trimestre 2023 (2022)

<sup>94</sup>PoliS Lombardia (2022), Il welfare aziendale e conciliativo in Lombardia: i risultati di un'indagine

<sup>95</sup>Unioncamere (2023), Bollettino annuale Excelsior Informa

<sup>96</sup>UIL Milano e Lombardia (2024), Rapporto anno 2023 - Cassa integrazione

## Indicatori multidimensionali di outcome

Dimensione	Indicatore outcome	Valore PRSS	Fonte	Anno	Valore aggiornato	Fonte	Anno
Dimensione utenza	Brevetti per abitante (n. application all'EPO per milioni di abitanti)	141,5	Eurostat - Piano Industriale Strategico Lombardia	2022	-	-	-
	Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli	76,40%	Istat	2022	78%	Istat	2023
	% di lavoratori in part-time involontario	8,40%	Istat	2022	7,60%	Istat	2023
Dimensione economico-finanziaria	Tasso di disoccupazione di lunga durata (oltre 12 mesi)	2,70%	Istat	2021	1,70%	Istat	2023
Dimensione innovazione e sostenibilità	Imprese con un livello base di digitalizzazione	64,8%	Eurostat	2021	68%	Eurostat	2023
	Imprese che acquistano servizi di cloud computing (CC)	66,10%	Eurostat	2021	67,70%	Eurostat	2023

## Progetti emblematici 2025

### SPERIMENTAZIONE DI ZONE DI INNOVAZIONE E SVILUPPO (ZIS)

MIND – **Milano Innovation District** sta dimostrando le potenzialità di un nuovo modello di azione pubblica orientata alla risposta strategica ai bisogni degli enti pubblici territoriali e capace di attrarre investimenti privati. L'esperienza maturata sino ad ora consente di ricavare un **modello da replicare su tutto il territorio lombardo** attraverso la definizione di progetti di innovazione e sviluppo, che potremo definire **"Zone di Innovazione e Sviluppo" (ZIS)**, ovvero aree in cui agevolare e stimolare l'aggregazione di imprese attive nel campo dell'innovazione e della ricerca.

Il modello individuato richiede la **fruttuosa aggregazione di enti, istituti e aziende**, finalizzata aumentare la competitività delle imprese insediate, attrarre investimenti diretti, incrementare le esportazioni, creare nuovi posti di lavoro e rafforzare l'intero tessuto produttivo.

Nel 2025 Regione intende avviare con il supporto di Arexpo una **prima sperimentazione ed osservazione** su un'area da individuare ad esito del lavoro di analisi realizzato nell'ambito dell'Accordo Attuativo stipulato da Regione con la stessa Arexpo, per promuovere la cultura dell'innovazione, i flussi di conoscenza tra università, centri di ricerca, aziende e mercati e la competitività delle imprese e dei territori.

### SEMPLIFICAZIONE: BANDI REGIONALI

Raccogliendo le osservazioni e le richieste degli stakeholder, sfruttando tutte le potenzialità offerte dall'innovazione tecnologica, e potenziando l'utilizzo di blockchain e intelligenza artificiale, Regione porrà mano nel 2025 alla reingegnerizzazione dell'intero processo di Programmazione, Pianificazione, Pubblicazione, Istruttoria, Monitoraggio e Valutazione dei Bandi.

Particolare focus sarà dedicato all'implementazione di indicatori di efficacia, sia degli output, sia degli impatti che le politiche lombarde gestite tramite bandi effettivamente generano sui territori, con particolare riguardo alle imprese di ogni dimensione.

## Ambito strategico 4.1

### Ecosistema imprese

Regione Lombardia, in collaborazione con gli stakeholder e le rappresentanze del sistema economico e imprenditoriale lombardo, intende consolidare il proprio ruolo di guida e coordinamento con l'obiettivo di rafforzare la competitività del nostro territorio a livello europeo e garantire il posizionamento degli ecosistemi lombardi sui mercati globali.

A partire dai punti di forza del territorio lombardo - che portano la Lombardia a collocarsi a livelli superiori alla media in termini di valore aggiunto industriale (prima regione in Europa), di PIL lordo (seconda regione europea), di competenze digitali e di occupati nei settori ad alta tecnologia (prima regione per numero di imprese ICT), nonché di sostenibilità, di internazionalizzazione e di export - e in stretto raccordo con altre regioni italiane ed europee, l'azione del triennio 2025-2027 sarà volta a promuovere progettualità strategiche di filiera con il coinvolgimento dei territori settorialmente più rappresentativi, tenuto conto delle diverse caratteristiche e dimensioni imprenditoriali e in stretto raccordo con i diversi attori dello sviluppo economico, nonché a sostenere - tramite incentivi economici e l'offerta di servizi - la nuova imprenditorialità, anche nell'ambito di percorso di accelerazione delle start up più innovative.

Per promuovere il vantaggio competitivo e la resilienza delle imprese lombarde, in un contesto sempre più globalizzato e concorrenziale, sarà inoltre promossa la tutela della proprietà intellettuale delle invenzioni industriali, favorendo i processi di brevettazione (anche in contitolarità con enti di ricerca pubblici), l'apertura a nuovi mercati (nuovi business, nuovi settori di impiego e miglioramenti innovativi di prodotto/processo), la transizione digitale e green.

Si lavorerà per incidere sulle decisioni della prossima Commissione Europea, in primis ribadendo il principio della neutralità tecnologica nell'innovazione, e per ottenere, sul "versante" nazionale, l'autonomia necessaria per competere alla pari con le altre regioni europee.

Un'attenzione specifica sarà dedicata al tema dell'accesso al credito, con apertura ai mercati di capitale, individuazione di maggiori margini di flessibilità per gli istituti di credito e gli altri intermediari finanziari a sostegno degli investimenti delle PMI, e implementazione graduale e proporzionale delle nuove regole in materia di finanza sostenibile.

In coerenza con il Piano Industriale Strategico saranno necessarie politiche di contesto e strategie di medio-lungo periodo che supportino la permanenza e lo sviluppo delle imprese nei nostri territori, mettendole nelle condizioni di competere tanto sui mercati tradizionali quanto con gli agguerriti paesi emergenti.

Operativamente, in particolare tramite le risorse della Programmazione Comunitaria FESR 2021-2027, saranno attivate misure volte ad accompagnare le PMI lombarde nella duplice transizione verde e digitale, a supportarle nell'adozione di nuovi modelli di produzione sostenibile, anche premiando le imprese in possesso di una certificazione ambientale da enti accreditati, a favorire i processi di internazionalizzazione e la loro presenza sui mercati esteri: trasversale a tutto il rafforzamento delle relative competenze.

Con riferimento alla transizione digitale, saranno supportati i processi di digitalizzazione delle imprese, a partire da una presa di coscienza da parte delle stesse del loro livello di maturità digitale, per arrivare fino alla definizione e implementazione di una IT Strategy di lungo periodo.

## Obiettivi strategici

### 4.1.1 Sostenere gli investimenti per la transizione green e digitale delle imprese lombarde

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	0	3.180

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse - FESR 21-27 (milioni di euro)	0	128

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti privati abbinati al sostegno pubblico - indicatore risultato PR FESR 21-27 (milioni di euro)	0	+8+ 320

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap (società, quotate in un mercato azionario, caratterizzate da media capitalizzazione), Liberi professionisti, Associazioni di categoria, Sistema Universitario, PID/ Punti Impresa Digitale, Operatori della formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Sistema regionale del credito

### 4.1.2 Sostenere la patrimonializzazione, l'accesso al credito per le PMI lombarde e l'avvio di impresa

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR	6.500	21.650

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	33	92

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti privati abbinati al sostegno pubblico (milioni di euro)	285	612

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap, Liberi professionisti, Aspiranti imprenditori, Start-up, Associazioni di categoria

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Gestori di Fondi di Venture Capital, Sistema regionale del credito, Operatori della formazione

#### 4.1.3 Consolidare i percorsi di brevettazione e della proprietà intellettuale industriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di domande di brevetto che beneficiano di un sostegno regionale	288	290

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese sostenute	204	230

Destinatari: MPMI lombarde, Liberi professionisti, Associazioni di categoria, PID/Punti Impresa Digitale, Centri di Ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Sistema Universitario, Centri di Ricerca e Trasferimento Tecnologico, Ministero delle imprese e del made in Italy, Ufficio Italiano brevetti e marchi

#### 4.1.4 Sostenere il sistema delle imprese del commercio e dell'artigianato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute	3.657	6.700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	22,7	35

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Attività storiche: nuovi riconoscimenti (valore assoluto finale)	2.848	4.000

Destinatari: MPMI lombarde, Liberi professionisti, Associazioni di categoria del commercio e dell'artigianato

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Enti Locali (Comuni e Comunità montane), Distretti del Commercio, Consulta Carburanti, Consulta tecnica dell'Artigianato, Osservatorio del Commercio, Sistema regionale del credito, CRCU/Comitato Regionale Consumatori e Utenti

#### 4.1.5 Promuovere il sistema cooperativo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute	80	100

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	21	26

Destinatari: Cooperative, Organismi di rappresentanza

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia - Camere di Commercio della Lombardia

#### 4.1.6 Sostenere il sistema fieristico e l'internazionalizzazione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	750	1.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	8	17

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap (società, quotate in un mercato azionario, caratterizzate da media capitalizzazione), Liberi professionisti, Associazioni di categoria, Cluster, Enti fieristici, Quartieri fieristici

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Gestori di Fondi di Venture Capital, Sistema regionale del credito, Operatori della formazione

#### 4.1.7 Favorire l'innovazione e la competitività delle filiere e degli ecosistemi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di filiere riconosciute che ricevono un sostegno economico	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti coinvolti diversi da impresa	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (in milioni di euro)	0	38,5

Destinatari: MPMI e Mid Cap, Professionisti, Associazioni di Rappresentanza delle Imprese, Enti di Ricerca, Università, Fondazioni, Enti Fiera, Istituti per la Formazione Professionale (Ifp), Istituti Tecnici Superiori (Its), Scuola Secondaria, Secondaria di Secondo Grado, Istituti Bancari/Finanziari/Assicurativi e/o Fondi di Investimento

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Sistema regionale del credito

#### 4.1.8 Incentivare la circolarità e la sostenibilità dei processi produttivi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	150	445

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti in progetti di economia circolare (milioni di euro)	22	44

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap, Liberi professionisti, Associazioni di categoria

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Sistema regionale del credito

## Ambito strategico 4.2

### Attrattività

Negli anni le dinamiche degli investimenti internazionali hanno assunto un carattere di sempre più marcata eterogeneità, frammentazione e sensibilità alla congiuntura economica globale. All'interno del panorama nazionale, la Lombardia ha saputo mantenere il primato per capacità di intercettare investimenti dall'estero (41% del totale nazionale stimato sul triennio 2021-2023). In un contesto internazionale in cui spiccano fenomeni quali la regionalizzazione delle catene del valore, la rilocalizzazioni di produzioni e forniture, la transizione ecologica e digitale, si pone per la Lombardia l'opportunità di far evolvere l'approccio strategico all'attrazione di investimenti esteri nella prospettiva di sviluppare una maggiore capacità di selezionare e attrarre progetti in grado di contribuire ad accelerare la crescita e la competitività degli ecosistemi economico-produttivi regionali.

Si opererà pertanto per la definizione e l'attuazione di una strategia organica per l'attrazione degli investimenti che metta a fuoco settori prioritari e obiettivi specifici di filiera, anche per cogliere in modo sistematico le opportunità – di mercato, di capacità innovativa, di crescita delle competenze – presenti nei segmenti ad alto valore aggiunto, sostenuti anche dagli obiettivi di sostenibilità e circolarità di processi produttivi e organizzativi.

In questo contesto, nel triennio 2025-2027 Regione Lombardia intende promuovere azioni e disegnare strumenti dedicati nei seguenti ambiti prioritari:

- la qualificazione e l'ampliamento dell'offerta insediativa, tramite la collaborazione con una rete sempre più importante e diversificata di soggetti del territorio. Si punterà in particolare alla rilevazione sistematica delle opportunità e alla configurazione di aree che possano aggregare progetti e investimenti a beneficio della capacità di innovazione, della creazione di occupazione di qualità, dell'attrazione e crescita di talenti, di interconnessioni virtuose tra gli attori delle maggiori filiere;
- il rafforzamento della promozione internazionale della Lombardia come destinazione competitiva per gli investimenti diretti esteri, attraverso la costruzione di proposte mirate di posizionamento in occasione di maggiori appuntamenti internazionali settoriali, lo sviluppo di attività di lead generation secondo una logica multicanale, il rinnovamento degli strumenti di comunicazione e promozione online;
- il consolidamento del modello "One Stop Shop" (cd. Sportello Unico) di assistenza ai progetti di investimento, con focus prioritario sui progetti di investimenti strategici e secondo un crescente grado di specializzazione;
- la sperimentazione di un modello di "Zona di Innovazione e Sviluppo" (ZIS) quale catalizzatore di progetti ed investimenti anche dall'estero grazie all'aggregazione di attori, pubblici e privati, in grado di promuovere la cultura dell'innovazione, i flussi di conoscenza tra università, centri di ricerca, aziende e mercati, nonché la competitività delle imprese e dei territori.

Nel perseguimento di tali obiettivi, saranno intensificati collaborazione e raccordo con gli attori istituzionali del livello nazionale e con le reti di attori, pubblici e privati, del sistema regionale e del territorio. Saranno inoltre ricercate forme di coordinamento strutturato con i soggetti del partenariato economico lombardo.

Regione Lombardia intende inoltre riaffermare il proprio protagonismo in Europa e la disponibilità a collaborare con altre regioni europee per raggiungere obiettivi strategici anche dal punto di vista economico, in particolare nell'ambito della Strategia Macroregionale EUSALP.

Particolare attenzione sarà dedicata agli aspetti connessi alla mobilità delle merci e alla distribuzione territoriale dei terminal intermodali in relazione all'infrastrutturazione stradale e ferroviaria.

L'azione regionale sarà orientata, in ottica di una maggiore sostenibilità, a promuovere iniziative e progetti che contribuiscono ad aumentare la capacità di interscambio modale delle merci, sia con interventi di potenziamento e miglioramento dell'accessibilità ai terminal intermodali sia di adeguamento e upgrading tecnologico della rete ferroviaria, per incrementare la quota di trasporto merci su ferro e consentire la circolazione di treni merci con migliori performance. Parallelamente, una volta completato l'iter di approvazione, si darà attuazione alla nuova legge regionale per governare il processo di localizzazione dei poli logistici lombardi, sulla base dei criteri e delle linee guida regionali che saranno definiti.

Proseguirà, inoltre, il sostegno alle opere di riqualificazione e ampliamento dei porti fluviali, intesi come luoghi di integrazione delle diverse modalità di trasporto (acqua, ferro, gomma), si concluderà l'iter di istituzione delle Zone Logistiche Semplificate dei porti di Cremona e Mantova e del retroporto di Genova (Pioltello-Segrate-Vignate-Melzo).

## Obiettivi strategici

### 4.2.1 Promuovere politiche di attrazione degli investimenti, anche attraverso processi di reshoring e nearshoring

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse	0	<del>15</del> 18.8

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR	0	<del>65</del> 47
<i>Il target viene rimodulato sulla base del risultato 2023, in quanto al momento non sono programmate nuove misure di incentivazione economica per l'attrazione investimenti. Le politiche regionali del prossimo triennio saranno indirizzate ad accompagnare gli investimenti in Lombardia tramite un'azione di governance complessiva a favore del territorio, come rappresentato dai seguenti nuovi indicatori.</i>		

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
n. nuovi progetti di investimento presi in carico da Regione Lombardia	0	340

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Ampliamento dell'offerta localizzativa: nuove opportunità mappate	120	200

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N° progetti da presentare in contesti internazionali per l'attrazione di nuovi investimenti"	0	6

Destinatari: Imprese italiane ed estere, Associazioni di categoria, Enti locali (Comuni, Province, Città Metropolitana), distretti e poli dell'innovazione, cluster tecnologici

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Amministrazioni centrali e agenzie nazionali quali ICE e Invitalia, enti della diplomazia economica, Camere di commercio (sistema camerale lombardo + camere italiane ed estere), Sistema regionale del credito, Arexpo S.p.A

#### 4.2.2 Sostenere il rilancio economico dei territori

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	16	35

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Accordi sottoscritti	10	25

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore degli investimenti attivati (milioni di euro)	33	70

Destinatari: Enti Locali, MPMI lombarde, cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: Finlombarda S.p.A., PoliS-Lombardia, ERSAF

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti Locali, Associazioni di categoria

#### 4.2.3 Costruire una rete più competitiva e sostenibile per le merci

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Capacità dei terminal intermodali lombardi (milioni UTI*/anno)	1,94	+0,74 (2,68)
<i>*Unità di Trasporto Intermodale (container, casse mobili e semirimorchi)</i>		

Destinatari: Imprese e operatori della logistica

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero Infrastrutture e Trasporti, Regioni appartenenti alle Cabine di Regia del Nord-Ovest e del Nord-Est, RFI, Ferrovienord, Porti di Cremona e Mantova, Associazioni di categoria della filiera logistica.

## Ambito strategico 4.3

### Servizi per il lavoro

Nel prossimo triennio Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche e alle misure avviate in particolare grazie al PNRR, delle quali si cominciano a vedere gli effetti positivi, in particolare sulla crescita degli occupati. Resta e resterà il problema della denatalità che dovrà trovare compensazione con misure specifiche ad hoc volte a favorire lo spostamento di lavoratori e studenti in Regione Lombardia.

I problemi di transizione generazionale sono particolarmente sentiti in alcuni settori dove, a fronte della crescente domanda di lavoro, si configura la perdita per pensionamento di coorti di maestranze particolarmente numerose, con la progressiva perdita di know how non compensata dal turn over, in quanto l'offerta di giovani provenienti dai percorsi formativi è in costante riduzione. Si intende pertanto promuovere e sostenere le progettualità dei partenariati territoriali di settore che affrontino, in collaborazione con i centri pubblici per l'impiego, le problematiche di mismatch in modo trasversale combinando i servizi formativi e di accompagnamento al lavoro con azioni di outreach rivolte ai giovani e ai disoccupati e di integrazione con le politiche di inclusione, che saranno rivolte in modo particolare a valorizzare i flussi migratori.

La strategia di coinvolgimento dei CPI nelle politiche attive punta a mantenere come obiettivo a tendere il traguardo delle 150.000 persone "trattate", conseguito in via eccezionale nel 2022 dietro impulso degli obiettivi di GOL, attraverso la messa in atto nei prossimi anni di nuove iniziative di outreach rivolte ai giovani e la erogazione di nuovi servizi da parte dei CPI stessi.

Al tempo stesso si ritiene strategico adeguare l'offerta formativa all'evoluzione delle figure professionali e alle competenze richieste dalla transizione ecologica e digitale investendo sull'analisi del fabbisogno delle imprese e sull'adeguamento del quadro degli standard professionali.

Proseguiranno le misure volte a diminuire il gap di genere, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Sul fronte delle crisi di impresa si conferma la necessità di consolidare il raccordo con le parti sociali anche attraverso il supporto delle istituzioni territoriali. Risulta inoltre fondamentale garantire costante coordinamento con le politiche dello sviluppo economico che consentono di affrontare le situazioni di crisi accompagnando imprese e lavoratori con misure adeguate.

### Obiettivi strategici

#### 4.3.1 Innovare e potenziare le strutture e gli interventi di politiche attive del lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di disoccupati e occupati sospesi presi in carico dai CPI e dagli operatori accreditati all'anno	150.000	150.000

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. posti vacanti (vacancy) gestiti annualmente dai Centri per l'Impiego (CPI)	19.430	19.500
<i>Il nuovo indicatore vuole rappresentare l'impegno regionale nel rafforzamento dei servizi di incontro domanda-offerta dei CPI quale indice di fiducia del mondo delle imprese nei confronti del sistema pubblico di servizi per il lavoro. L'obiettivo è di aumentare progressivamente il numero dei posti vacanti gestiti.</i>		

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. sedi dei Centri per l'impiego (CPI) ristrutturate, riqualificate e/o acquisite annualmente	3	50
<i>Il nuovo indicatore è legato al Piano di Potenziamenti dei CPI in corso, che si realizza anche attraverso l'adeguamento strumentale e strutturale delle sedi.</i>		

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. di partenariati territoriali operativi nell'individuazione e sperimentazione di soluzioni di risposta ai fabbisogni occupazionali e di competenze nei settori e nelle filiere	0	20
<i>Il nuovo indicatore fa riferimento al modello dei patti territoriali avviato all'inizio della legislatura per adeguare l'offerta formativa al fabbisogno delle imprese e rispondere a molteplici problemi di mismatch tra offerta e domanda di lavoro che derivano dalle trasformazioni tecnologiche e dalle dinamiche demografiche e pertanto richiedono offerte formative innovative e iniziative per migliorare l'attrattività di alcuni settori.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di disoccupati e occupati sospesi coinvolti in interventi di politiche attive del lavoro all'anno	40.000	70.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di disoccupati e occupati sospesi coinvolti in interventi di upskilling/reskilling all'anno	18.300	26.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di disoccupati che hanno un lavoro entro 6 mesi dall'intervento di politica attiva	40%	60%

Destinatari: Soggetti in età lavorativa, Datori di lavoro

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Operatori accreditati, Fondazioni ITS Academy, Università, Unioncamere, Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL)

#### 4.3.2 Potenziare le politiche per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti con disabilità destinatari di politiche attive all'anno	6.559	<del>8.000</del> 9.300

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti disoccupati con disabilità che hanno un lavoro successivamente all'intervento di politica attiva all'anno	3.191	3.500

Destinatari: Soggetti con disabilità disponibili al lavoro; Datori di lavoro

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Operatori accreditati

#### 4.3.3 Investire nelle competenze durante tutto l'arco della vita lavorativa (Formazione continua)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di lavoratori (dipendenti e indipendenti) coinvolti in attività di formazione continua finanziate all'anno	18.000	21.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di datori di lavoro beneficiari di contributi all'anno	2.400	2.800

Destinatari: Lavoratori dipendenti e autonomi, Datori di lavoro, Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali, Operatori accreditati alla formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Fondi interprofessionali, Unioncamere

#### 4.3.4 Sostenere la diffusione di strumenti per il benessere lavorativo e l'attrattività degli ambienti lavorativi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di datori di lavoro coinvolti in progetti di benessere lavorativo aziendale all'anno	173	700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di lavoratori coinvolti in progetti di benessere lavorativo aziendale all'anno	9.217	40.000

Destinatari: Lavoratori, Datori di lavoro, Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Unioncamere, Operatori Accreditati

#### 4.3.5 Prevenire e gestire le crisi aziendali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di lavoratori coinvolti in situazioni di crisi salvaguardati e/o accompagnati in iniziative di riqualificazione e ricollocazione	50%	60%
<b>Indicatore NUOVO</b>	<b>Baseline</b>	<b>Target dicembre 2027</b>
% di procedure di Licenziamento Collettivo regionali, gestite in sede pubbliche, concluse con accordo tra le parti	50%	70%
<i>L'indicatore viene sostituito per misurare meglio l'efficacia dell'azione regionale, che si concentra nell'accompagnamento delle procedure di crisi con particolare riferimento all'ambito più critico dei licenziamenti collettivi, verso un accordo tra le parti.</i>		

Destinatari: Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali di categoria, Datori di lavoro coinvolti nei processi di crisi, delocalizzazione, cessazione, Enti locali e stakeholders territoriali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del lavoro e delle Politiche sociali (MLPS); Ministero delle imprese del made in Italy (MIMIT), Agenzie Nazionali Politiche attive lavoro (ANPAL), Province lombarde e Città Metropolitana di Milano

#### 4.3.6 Potenziare gli strumenti di ingresso nel mercato del lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti apprendisti ex art. 44 destinatari della formazione di base e trasversale all'anno	18.000	18.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di assunzione a seguito di tirocini finanziati e sostenuti da Regione Lombardia	62%	70%

Destinatari: Giovani, Datori di lavoro, Istituzioni scolastiche e formative

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano

## Pilastro 5

### Lombardia Green

In aggiunta all'Agenda ONU 2030, di respiro planetario, l'Unione Europea ha assunto come priorità lo European Green Deal, un ambizioso piano che prevede circa 1.000 miliardi di euro di investimenti per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, oltre che iniziative e normative sull'economia circolare, la ristrutturazione degli edifici, la tutela della biodiversità, l'agricoltura e l'innovazione.

In questa cornice, Regione Lombardia si propone quale modello di sviluppo sostenibile che armonizza la tutela ambientale con la crescita e l'innovazione delle attività produttive. Promuovere una Lombardia green significa, da un lato, accompagnare la transizione ecologica favorendo l'adattamento ai cambiamenti climatici, l'utilizzo di fonti rinnovabili e la riduzione delle emissioni, anche per assicurare una migliore qualità della vita e un'agricoltura e pesca efficienti e innovative; dall'altro, garantire un territorio connesso, attrattivo e resiliente, al fine di tutelarne la varietà paesaggistica e di valorizzarne la ricchezza di risorse naturali e sociali.

#### **Energia, ambiente, territorio: lo stato dell'arte**

Con riferimento alla transizione ecologica, la Lombardia si caratterizza per elevati consumi energetici: è infatti la regione italiana con i valori più elevati, pari a circa 23,5 Mtep, che rappresentano oltre il 20% del dato nazionale. Il settore più energivoro è quello civile (residenziale e terziario) con quasi il 45% del totale dei consumi regionali, seguono il settore industriale con il 30% e quello dei trasporti con circa il 20%<sup>97</sup>. Inoltre, la Regione registra una forte dipendenza dalle importazioni di energia da altre zone d'Italia e dall'estero: i consumi energetici finali vengono infatti soddisfatti per l'83% da risorse energetiche importate, principalmente di origine fossile<sup>98</sup>.

Relativamente alle fonti rinnovabili, la produzione complessiva è raddoppiata negli ultimi venti anni, con una crescita particolarmente significativa delle pompe di calore, degli impianti geotermici, degli impianti a biomassa, del fotovoltaico e della quota di biocarburanti utilizzati nel settore dei trasporti<sup>99</sup>; con specifico riferimento all'energia elettrica, la quota proveniente da fonti rinnovabili - tra cui spicca l'idroelettrico<sup>100</sup> - è ancora limitata, attestandosi intorno al 20%.

Per quanto riguarda la qualità dell'aria<sup>101</sup>, benzene, monossido di carbonio e biossido di zolfo sono ormai da anni ampiamente sotto i limiti; concentrandosi sui restanti inquinanti (PM10, PM2,5 ed NO2), in generale si può affermare che il 2023, pur registrando ancora alcune situazioni di superamento degli standard normativi, talora anche significative, possa considerarsi complessivamente l'anno migliore da quando si è avviata la misura della qualità dell'aria. Non solo la media annuale di PM10 come da più anni ormai non supera in nessuna stazione i limiti normativi, ma anche la media annuale di PM2.5 è rimasta per la prima volta entro i limiti in tutta la Lombardia. I superamenti del limite giornaliero del PM10 sono ancora diffusi, sebbene nella gran parte delle stazioni su valori inferiori agli anni scorsi. Il valore limite di NO2 è stato superato solo in un numero molto limitato di stazioni, anche in questo caso, al di là di poche eccezioni, con un trend complessivamente in miglioramento. Va infine registrato che l'ozono nell'anno appena passato ha fatto ancora registrare un quadro di diffuso superamento degli

<sup>97</sup>ARIA (2022), Bilancio energetico

<sup>98</sup>Regione Lombardia (2022), Programma Regionale Energia Ambiente e Clima (PREAC)

<sup>99</sup>ARIA (2022), Fonti rinnovabili

<sup>100</sup>Regione Lombardia (2022), Programma Regionale Energia Ambiente e Clima (PREAC)

<sup>101</sup>[https://www.arpalombardia.it/media/iphjbgtu/analisi-anno-2023\\_def.pdf](https://www.arpalombardia.it/media/iphjbgtu/analisi-anno-2023_def.pdf)

obiettivi previsti dalla normativa sia per la protezione della salute che della vegetazione, con episodi acuti però generalmente meno accentuati rispetto ad anni precedenti nonostante le temperature spesso particolarmente elevate che hanno caratterizzato la stagione calda appena trascorsa. D'altra parte, va rilevato che, a causa del perdurare di situazioni con condizioni meteo quasi estive fino all'inizio dell'autunno, episodi critici per l'ozono si sono eccezionalmente protratti fino all'inizio del mese di ottobre.

Relativamente ai rifiuti urbani, nel 2022 la produzione lombarda è stata pari a 4,6 milioni di tonnellate, un valore sostanzialmente in linea con quelli degli ultimi anni. Contestualmente, è leggermente diminuita la produzione media pro capite, passando da 479 kilogrammi nel 2021 a 464 kilogrammi. La Regione conferma l'ottima performance per quanto concerne la raccolta differenziata, avendo già raggiunto gli obiettivi nazionali pari al 73,2% al 2022. Sempre nel 2022, la percentuale di recupero complessivo è stata pari all'84,8% (tra materia ed energia). La dotazione impiantistica permette la gestione in autosufficienza, andando inoltre a sopperire alle carenze di altre regioni: oltre il 98% dei rifiuti prodotti in Lombardia sono infatti gestiti negli impianti del territorio. Lo smaltimento diretto in discarica ha riguardato nel 2022 soltanto 1.890 tonnellate di rifiuti urbani non differenziati (2.167 tonnellate nel 2021), a testimonianza del fatto che il ricorso alla discarica in Lombardia è residuale, oltre che in costante riduzione. Infine, la Regione, con quasi 31,8 milioni di tonnellate, produce da sola il 38% del totale dei rifiuti speciali generati dal Nord Italia, con un trend positivo per quanto riguarda la loro gestione (riciclo e recupero)<sup>102</sup>.

Con riferimento al settore agro-alimentare, secondo il Rapporto 2023 sul Sistema Agroalimentare della Lombardia<sup>103</sup>, la Regione si conferma leader nel settore agro-alimentare italiano, avendo superato nel 2023 i 10,5 miliardi di euro in valore di produzione, con un incremento del 4,9% rispetto all'anno precedente. Inoltre, contribuisce significativamente alla produzione nazionale di cereali (17%), semi oleosi (17,2%), foraggiere permanenti e temporanee (circa 35% e 16% rispettivamente). Il settore zootecnico lombardo è particolarmente rilevante a livello nazionale, soprattutto per quanto riguarda il comparto suinicolo (oltre il 50%), la produzione di latte vaccino (39,3%) e carne bovina (24,5%), nonché di pollame (18,7%) e uova (16,7%).

Il settore agricolo, nello specifico, si caratterizza per produzioni ad alto valore aggiunto e raggiunge il 2,7% della produzione lorda standard comunitaria, collocandosi pertanto in una posizione di spicco anche nel contesto europeo.

Questi dati riflettono la forza e la resilienza del settore agro-alimentare lombardo, nonostante le sfide globali e locali.

Inoltre, il settore contribuisce per circa il 3,6% al PIL regionale ma la quota sale al 10,2% se si tiene conto dei margini di commercio e di trasporto. Per quanto riguarda le strutture e i lavoratori, i dati di InfoCamere-Movimprese indicano che al 31 dicembre 2021, il 4,7% (44.337) delle imprese registrate appartenevano all'aggregato agricoltura, silvicoltura e pesca. Questi numeri sottolineano l'importanza del settore agro-alimentare nella Lombardia, sia in termini di contributo economico che di impatto sul mercato del lavoro.

La redditività dell'agricoltura lombarda nel 2023 ha mostrato un quadro complesso. Mentre il fatturato e l'export del settore sono aumentati, la redditività delle imprese agricole ha subito un calo. Infatti, l'aumento dei ricavi è stato accompagnato da un'impennata dei costi produttivi, che ha portato a un calo della redditività. Questi dati riflettono le tensioni internazionali e l'aumento dei costi delle materie

---

<sup>102</sup>ARPA (2022), Rapporto Stato Ambiente - Analisi aria

<sup>103</sup>Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2023 ([regione.lombardia.it](http://regione.lombardia.it))

prime, che hanno influenzato negativamente la redditività nonostante l'aumento del fatturato.

Con specifico riferimento all'ambito pesca e acquacoltura, l'impegno di Regione Lombardia per promuovere l'innovazione sostenibile e competitiva delle imprese del settore avviene mediante l'attuazione delle misure del Programma del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca, che sostiene gli investimenti nella trasformazione e commercializzazione dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura per micro, piccole e medie imprese.

Il settore agricolo, inoltre, si distingue per "professionalità" sia dei capi azienda, che presentano un livello di istruzione superiore rispetto alle medie europee e nazionali e sono tendenzialmente più giovani (pur permanendo il problema dello scarso ricambio generazionale), sia degli addetti, in gran parte impiegati a tempo pieno e stabilmente (il 49% vs il 34% a livello nazionale). Tale caratteristica rappresenta un fattore rilevante per una gestione aziendale aperta alle innovazioni e alle opportunità di diversificazione dei redditi: la quota di aziende che hanno introdotto innovazioni nel triennio 2018-2020 in Lombardia (oltre il 20%) è doppia rispetto al dato nazionale, in aggiunta vi è una diffusione superiore alla media di attività connesse (es. agriturismo, fattorie didattiche, produzione di energie rinnovabili, etc.).

L'intero settore agro-alimentare lombardo mostra un elevato grado di apertura internazionale, sia in termini di propensione all'import, dove la materia prima proveniente dall'estero gioca un ruolo fondamentale per le performance produttive delle imprese alimentari, sia con riferimento all'export, considerato che quasi un quinto delle esportazioni agro-alimentari italiane provengono dalle imprese lombarde. Inoltre, si registra un forte orientamento alla qualità dei prodotti finali: a fine 2022, la Lombardia annoverava ben 75 produzioni DOP e IGP (l'8,9% del totale nazionale), la cui produzione vale oltre 2 miliardi di euro nel 2021, in crescita del 5,2% rispetto al 2020.

Infine, anche in considerazione del fatto che l'agricoltura lombarda è fortemente vocata alla produzione ad alto valore aggiunto risulta indubbiamente più sfidante conseguire obiettivi molto ambiziosi con riferimento alla sostenibilità ambientale dei processi produttivi.

Con riferimento al territorio connesso, attrattivo e resiliente, la Lombardia vanta 24 parchi regionali (di cui 14 naturali), 67 riserve naturali e 34 monumenti naturali, oltre al Parco Nazionale dello Stelvio e a 3 riserve nazionali; si contano, inoltre, 246 siti che fanno parte della rete "Natura 2000", il principale strumento comunitario per la conservazione degli habitat naturali e delle specie di flora e fauna minacciati o rari. Le aree protette ricoprono quindi oltre il 25% dell'intero territorio, per un totale di quasi 700 mila ettari<sup>104</sup>. La superficie forestale è pari a circa il 25% di quella regionale, di cui oltre l'80% corrispondente a foreste montane e poco meno del 20% a sistemi forestali collinari e planiziali.

Tuttavia, l'alta concentrazione demografica e di attività produttive genera una forte pressione antropica sulle risorse territoriali. In Lombardia si registra infatti la percentuale più alta in Italia (oltre il 12%) di suolo consumato, inteso come suolo urbanizzato o occupato da altre attività riconducibili all'uomo; nel 2022, sono stati consumati 883 ettari di suolo in più rispetto al 2021, il dato più elevato a livello nazionale<sup>105</sup>. Inoltre, sono oltre 1.000 i siti classificati come contaminati, dove sono in corso attività di bonifica per il risanamento ambientale; negli anni è comunque cresciuto significativamente il dato relativo ai siti bonificati, arrivati a quasi 3.000 unità e localizzati soprattutto nell'area metropolitana milanese e nelle province caratterizzate da maggior concentrazione industriale<sup>106</sup>. Inoltre, in Lombardia

<sup>104</sup>Il sistema delle Aree Protette lombarde ([regione.lombardia.it](http://regione.lombardia.it))

<sup>105</sup>Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (2023), Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici

<sup>106</sup>Anagrafe e Gestione integrata dei Siti Contaminati, dati al 2022

risulta particolarmente elevato il rischio idrogeologico: complessivamente, quasi il 45% dei Comuni lombardi è soggetto a rischio elevato o molto elevato, 1.224 Comuni sono a rischio frane e 1.280 a rischio alluvione.

Anche con riferimento alle risorse idriche, le attività industriali, agricole e civili rischiano di posticipare il conseguimento dell'obiettivo definito dalla Direttiva Europea Quadro sulle Acque, che prevede il raggiungimento di uno stato buono per tutti i corpi idrici entro il 2027: nel periodo 2014-2019, lo stato ecologico ha raggiunto lo standard minimo soltanto per il 38% dei fiumi e il 52% dei laghi, mentre lo stato chimico è risultato di livello buono o superiore per il 73% dei fiumi e il 50% dei laghi<sup>107</sup>. Relativamente alla rete idrica, ogni anno in Lombardia vengono immessi oltre 300 milioni di metri cubi di acqua a uso idropotabile; tuttavia, le perdite di rete (in termini di volumi d'acqua persi rispetto al totale immesso), pur inferiori alla media nazionale di oltre 6 punti percentuali sono molto rilevanti<sup>108</sup> e determinano impatti negativi di tipo ambientale, sociale ed economico, accentuati anche dai sempre più frequenti episodi di scarsità idrica, connessa ai cambiamenti climatici.

Infine, con riferimento alle aree interne, rurali e montane, a fine 2023 Regione Lombardia ha individuato definitivamente i 14 territori - che includono in totale 488 Comuni - caratterizzati dalla presenza di numerosi piccoli centri e interessati da dinamiche socioeconomiche sfavorevoli e da scarsa accessibilità ai servizi essenziali di cittadinanza. Tali aree saranno oggetto di una strategia complessiva di rilancio economico, funzionale anche ad evitarne lo spopolamento<sup>109</sup>.

---

<sup>107</sup>Deliberazione della Giunta Regione n. 7389/2021

<sup>108</sup>STAT (2022), Censimento delle acque per uso civile

<sup>109</sup>Scheda informativa "Aree Interne Lombardia, 488 i Comuni coinvolti nella strategia di rilancio" - Direzione Generale Enti locali, Montagna, Risorse energetiche e Utilizzo risorsa idrica

## Indicatori multidimensionali di outcome

Dimensione	Indicatore outcome	Valore PRSS	Fonte	Anno	Valore aggiornato	Fonte	Anno
Dimensione utenza	Emissioni climalteranti nel settore civile (residenziale + terziario) (MtCO2 eq)	14,6	ARPA	2020	15,4	ARPA	2021
	Emissioni climalteranti nel settore trasporti (MtCO2 eq)	14,9	ARPA	2020	16,8	ARPA	2021
	Emissioni climalteranti nel settore agricoltura (MtCO2 eq)	7,3	ARPA	2020	7,3	ARPA	2021
	Emissioni climalteranti da Protocollo Compact of States and Regions (settori non EU-ETS + emissioni ombra) (MtCO2 eq)	61,5	ARIA S.p.A.	2020	66,9	ARIA S.p.A.	2021
	Concentrazione di PM2.5 (tutte le stazioni regionali) espressa come media mobile sul quadriennio precedente (ug/m3)	20,4	ARPA	2021	-	-	-
	Concentrazione di NO2 (stazioni da traffico) espressa come media mobile sul quadriennio precedente (ug/m3)	35,1	ARPA	2021	-	-	-
	Energia elettrica da fonti rinnovabili	24,4%	Istat	2021	19%	Istat	2022
	Rifiuti urbani prodotti ogni anno per abitante (kg/ab/anno)	480	ARPA	2021	464	ARPA	2022
	Conferimento diretto dei rifiuti urbani in discarica	0,045%	ARPA	2021	0,041%	ARPA	2022
	Popolazione a rischio frane	0,50%	ISPRA	2020	0,45%	ISPRA	2021
	Popolazione a rischio alluvioni	4,30%	ISPRA	2020	2%	ISPRA	2021
	Dimensione economico-finanziaria	Consumi di energia coperti da fonti rinnovabili in % del consumo finale lordo di energia (escluso il settore trasporti)	15,1%	Elaborazione su dati GSE, Terna, Enea, Ministero	2020	14,2%	Elaborazione su dati GSE, Terna, Enea, Ministero
Consumi finali di energia (Mtep)		23,3	ARIA S.p.A.	2021	23,5	ARIA S.p.A.	2022
Diffusione delle aziende agrituristiche		7,2 per 100 km2	Istat	2021	7,3 per 100 km2	Istat - BeS	2022
Dimensione innovazione e sostenibilità	Riduzione delle previsioni di consumo di suolo dei Piani Governo del Territorio - AT residenziali	20%	Regione Lombardia	2020	10%	Regione Lombardia	2021
	Consumo di suolo annuale netto pro-capite (mq/abitante/anno)	0,89	Report SNPA	2021	0,91	Report SNPA	2022
	Densità del verde urbano (rapporto tra le aree verdi urbane e le aree urbanizzate delle città)	12,5%	Regione Lombardia	2020	13,2%	Istat-SDGs	2021
	Incidenza delle aree di verde urbano sulla superficie urbanizzata delle città (m2 per 100 mq di superficie urbanizzata)	12,5%	Istat	2020	13,2%	Istat	2021
	Percentuale di superficie territoriale coperta da aree regionali protette o appartenenti alla Rete Natura 2000	28,3%	Regione Lombardia	2022	28,3%	Regione Lombardia	2023

## Progetti emblematici 2025

### VASCHE DI LAMINAZIONE DEL SEVESO: STOP ALLE ALLUVIONI

Dopo gli eventi alluvionali del 2010, Regione Lombardia ha finanziato nel 2011 uno studio finalizzato all'individuazione delle opere di difesa (c.d. vasche di laminazione) da realizzare nel bacino del Seveso. **L'insieme delle opere** messe in capo da Regione Lombardia consentirà di laminare complessivamente circa 4,5 Mmc; il cosiddetto "tempo di ritorno", cioè la **frequenza di allagamento** (il tempo in cui statisticamente il torrente Seveso esonda nella città di Milano), sarà quindi portato dagli **attuali 4/6 mesi a 100 anni**.

Il progetto (che ha un costo complessivo pari a 46 milioni di euro, cui concorrono anche lo Stato e il Comune di Milano) prevede la realizzazione di un vaso di laminazione delle piene del Canale Scolmatore di Nord Ovest di volume complessivo pari a 900.000 m<sup>3</sup>; il volume è realizzato in scavo, con una profondità massima di circa 15 m dal piano campagna, con fondo impermeabilizzato ed è suddiviso in tre settori (vasche 1 e 2 a nord del CSNO; vasca 3 a sud).

**L'entrata in funzione delle prime due vasche (per un totale di 500.000 mc) è prevista entro l'anno 2025.**

### QUALITÀ DELL'ARIA: SI INTERVIENE SU IMPIANTI INDUSTRIALI, TRASPORTI, ATTIVITÀ AGRICOLE

Il 2025 sarà l'anno di attuazione delle misure del Piano Regionale degli Interventi per la Qualità dell'Aria (PRIA) approvate nel 2024 nei tre ambiti di intervento maggiormente responsabili delle emissioni ("Attività agricole e forestali", "Energia e impianti industriali", "Trasporti strada e mobilità").

Contemporaneamente si proseguirà nell'attuazione di quelle già in corso, come, tra gli altri, le limitazioni ai veicoli inquinanti e il servizio MOVE-IN.

### RIVITALIZZARE I 488 COMUNI DELLE AREE INTERNE

Dopo la conclusione del percorso partecipativo per la co-progettazione e sottoscrizione delle strategie per lo sviluppo delle 14 Aree Interne individuate, il 2025 vedrà l'avvio della fase attuativa. L'attuazione delle strategie rappresenta una parte fondamentale della più ampia "Agenda del controesodo": scopo della Regione è rivitalizzare le aree più deboli del territorio.

Le strategie coinvolgono **488 comuni** (di cui 361 con meno di 3mila abitanti) per un totale di 1.619.013 cittadini interessati e si articolano nel loro complesso puntando su alcuni temi/interventi, finalizzati ad accrescere l'attrattività dei territori, con investimenti strategici per progetti di crescita e sviluppo sostenibile; connessioni materiali e digitali (hardware e software); ampliamento servizi di base; gestione associata e governance territoriale.

## Ambito strategico 5.1

### Transizione ecologica

Nel prossimo triennio la Lombardia è chiamata a partecipare al raggiungimento di obiettivi strategici per l'attuazione della transizione energetica; i target fissati dal Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) costituiscono una sfida molto importante in termini di impegno e risorse da investire. Regione Lombardia dovrà lavorare su più fronti per costruire un asset strategico che stimoli gli investimenti sul territorio da tempo bloccati. In primo luogo, Regione si impegnerà nella definizione delle Aree Idonee alla installazione di impianti di produzione FER (fonti energetiche rinnovabili), come previsto dalla normativa nazionale, e questo consentirà di attrarre investimenti di iniziativa privata. In secondo luogo, Regione promuoverà sinergie tra diverse fonti di finanziamento, pubbliche e private, al fine di creare quell'effetto volano in grado di accelerare gli investimenti sul proprio territorio.

Le misure di sostegno potranno essere sviluppate anche grazie alla programmazione comunitaria 2021-2027 del FESR che stanZIA ingenti risorse finalizzate alla decarbonizzazione dei consumi finali e all'efficienza energetica di edifici e impianti.

Alle misure già avviate da Regione, tese a rendere gli edifici di proprietà pubblica più efficienti dal punto di vista energetico, si affiancheranno nuove misure per rendere più efficienti le reti di teleriscaldamento, le reti di distribuzione elettrica e lo sviluppo delle comunità energetiche (CER). Queste ultime, nuovo modello di autoconsumo, consentiranno di valorizzare i territori che potranno utilizzare le ricchezze locali per la produzione di energia da fonti rinnovabili e massimizzare il consumo locale di energia attraverso la partecipazione attiva di soggetti quali cittadini, piccole e medie imprese, enti territoriali e autorità locali, cooperative, enti di ricerca, enti religiosi, enti del terzo settore e di protezione ambientale.

Le comunità energetiche saranno la vera risposta all'autonomia energetica perché consentiranno di diminuire il prelievo dalla rete di energia prodotta da impianti convenzionali a fonte fossile e aumentare il consumo locale di energia prodotta da impianti alimentati da fonti rinnovabili consentendo successivamente di reinvestire i proventi delle CER in progetti di riqualificazione energetica e servizi alla collettività con l'obiettivo di ridurre la povertà energetica.

Proseguirà l'azione regionale di attuazione del programma regionale energia ambiente e clima (PREAC), per il conseguimento degli obiettivi posti dal programma al 2030. Nel prossimo triennio verranno realizzati interventi innovativi per la decarbonizzazione. Un importante ambito di attuazione riguarda gli edifici destinati ai Servizi Abitativi Pubblici, che saranno coinvolti sia da interventi di eco efficientamento sia da progetti innovativi sulla produzione di energia da fonti rinnovabili e la sua condivisione in autoconsumo nell'ambito degli edifici. L'attuazione del PREAC verrà accompagnata da azioni per l'adattamento ai cambiamenti climatici che verranno definite all'interno di una strategia articolata, finalizzata a contenere gli impatti che gli eventi meteorici estremi e il generale aumento della temperatura possono causare sulla sicurezza delle persone, sulla loro salute, sul territorio e sulla redditività delle attività economiche.

Nel 2027 Regione Lombardia traguarderà gli obiettivi posti dal Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR), obiettivi di economia circolare, in recepimento della normativa comunitaria di settore, che prevedono l'attuazione di politiche per prevenire la produzione di rifiuti, favorire il riciclo e recupero anche grazie allo sviluppo di tecnologie innovative e ridurre al minimo lo smaltimento in discarica.

Uno strumento significativo per l'attuazione di tali politiche saranno i bandi realizzati grazie ai fondi FESR 2021 -2027, rivolti sia agli enti locali sia alle piccole e medie imprese. Saranno finanziati gli enti

locali che realizzeranno sul proprio territorio progetti di riduzione della produzione dei rifiuti, con particolare attenzione alla riduzione dello spreco alimentare, alla riduzione dell'usa e getta, e progetti efficienti di raccolta rifiuti sul territorio al fine di favorire il recupero di materia. Saranno, altresì, finanziati progetti realizzati dalle PMI lombarde per la gestione efficiente della materia e lo sviluppo dell'economia circolare con riferimento a diverse filiere prioritarie (ad es. tessili e plastiche) attraverso forme di prevenzione della produzione dei rifiuti (es. uso di sottoprodotti, simbiosi industriale, riutilizzo) o di recupero di materia, migliorando così sia i cicli produttivi che i prodotti, portando complessivamente ad un aumento della circolarità.

Regione Lombardia rinnoverà il suo impegno nel miglioramento della qualità dell'aria, mantenendo un alto livello di attenzione per gli impatti socioeconomici delle misure su cittadini e imprese. Il nuovo Piano Regionale degli Interventi per la qualità dell'Aria (PRIA), che sarà approvato sulla base del Documento di indirizzi approvato dal Consiglio, sarà sviluppato anche tenendo conto delle procedure di infrazione in sede europea e per garantire il raggiungimento dei nuovi e più stringenti limiti introdotti dalla nuova Direttiva europea. La trasversalità è l'approccio strategico con cui Regione Lombardia perseguirà i propri obiettivi: trasversalità innanzitutto interna, con il coinvolgimento fattivo di tutte le Direzioni Generali che si occupano dei settori maggiormente emissivi; trasversalità a livello regionale, coinvolgendo maggiormente gli enti locali lombardi; trasversalità a livello sovraregionale, grazie alla collaborazione con le altre Regioni del bacino padano e con il Ministero dell'Ambiente.

Le azioni per la decarbonizzazione e la transizione ecologica saranno accompagnate, inoltre, da azioni per l'adattamento ai cambiamenti climatici che verranno definite all'interno di una specifica strategia. Relativamente allo sviluppo della sostenibilità sul territorio lombardo saranno sviluppati strumenti per la sostenibilità delle filiere/settori produttivi principali, sarà favorito lo sviluppo di attività formative per i green skills e lo sviluppo di azioni sulla finanza sostenibile per il mondo delle imprese, attraverso la collaborazione con Finlombarda e introduzione del Green Budget.

Regione Lombardia conferma anche per il prossimo triennio l'impegno sul tema dell'educazione ambientale, riguardo al quale saranno portate avanti iniziative di sensibilizzazione sulla cultura ambientale e lo sviluppo sostenibile per operatori, cittadini e scuole.

Inoltre, verranno sviluppate le attività già avviate in collaborazione con ERSAF, FLA-Fondazione Lombardia per l'Ambiente e i Comuni di Seveso e Meda in vista del 50esimo anniversario del disastro di Seveso. In occasione dell'anniversario, che sarà nel 2026, Regione Lombardia punta a valorizzare il Bosco delle Querce, il parco naturale regionale che sorge sul luogo dell'incidente, quale esempio di come un luogo che è stato il teatro di un disastro possa essere riqualificato in chiave ambientale e socio-culturale. La ricorrenza sarà anche l'occasione per mettere a sistema una serie di iniziative finalizzate alla prevenzione dei rischi individuati dalla "Direttiva Seveso", la norma europea approvata proprio a seguito dell'incidente e tesa alla prevenzione e al controllo dei rischi di accadimento di incidenti rilevanti connessi con determinate sostanze, che la direttiva classifica come pericolose.

## Obiettivi strategici

### 5.1.1 Promuovere la neutralità carbonica per mitigare i cambiamenti climatici

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Produzione di idrogeno rinnovabile	0 t/a	630 t/a

Destinatari: Cittadini, imprese, associazioni, enti pubblici, enti di formazione e ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), PoliS Lombardia, ARPA Lombardia, Aria S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni

### 5.1.2 Incentivare l'efficiamento energetico e promuovere la diversificazione delle fonti energetiche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di Comunità Energetiche Rinnovabili finanziate da Regione Lombardia	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Energia rinnovabile autoconsumata dalle CER finanziate da Regione Lombardia	0	30%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Superficie edifici del patrimonio edilizio efficientati grazie alle risorse messe a disposizione (mq <sup>2</sup> )	0 mq <sup>2</sup>	130.000 mq <sup>2</sup>

Destinatari: Pubbliche amministrazioni e società pubbliche, autorità statali, cittadini e imprese, associazioni, categorie professionali, università ed enti di ricerca, enti di formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A. ALER, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), PoliS Lombardia, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

### 5.1.3 Promuovere lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Potenza installata FER a seguito di iniziative regionali (MW)	0	50

Destinatari: Pubbliche amministrazioni e società pubbliche, autorità statali, cittadini e imprese e operatori del settore, associazioni, categorie professionali, università ed enti di ricerca, enti di formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A., PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

### 5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di progetti di economia circolare finanziati	129	529 (+ 400 nella Legislatura)

Destinatari: Imprese, associazioni (Società di gestione dei rifiuti, Cluster dell'innovazione, Enti certificatori, Acceleratori di startup e fondi di investimento), enti di formazione e ricerca, cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A., PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Finlombarda S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Camere di Commercio, Province e Comuni, Stato, ARERA

### 5.1.5 Migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Concentrazione di PM10 (tutte le stazioni regionali) espressa come media mobile sul quadriennio precedente ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ )	28,6 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) (2018-2021)	25 ( $\mu\text{g}/\text{m}^3$ ) (In coerenza con le nuove proposte europee)

Destinatari: Cittadini, imprese, imprese agricole, sistema sanitario, enti pubblici

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA, Aria S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni

### 5.1.6 Promuovere l'educazione ambientale e la cultura della sostenibilità nei cittadini, nelle imprese e nelle istituzioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Contributi per attività di educazione ambientale e formazione sulla sostenibilità	650.000 € (2018-2022)	<del>850.000 €</del> 1.810.000 € (nella Legislatura)

Destinatari: Cittadini, imprese, associazioni, enti del terzo settore (associazioni, cooperative), dipendenti e decisori pubblici, enti di formazione e ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti Locali e altri Enti Territoriali, Ministeri, Ufficio Scolastico Regionale

## Ambito strategico 5.2

### Agricoltura e pesca efficienti e innovative

La Lombardia, prima regione agricola in Italia, contribuisce in modo rilevante alla produzione nazionale di cereali (15,9%), semi oleosi (17,2%), foraggiere permanenti e temporanee (circa 32,8% e 14% rispettivamente) e al comparto suinicolo (oltre il 50%), alla produzione di latte vaccino (44,9%) e carne bovina (24,7%), nonché di pollame (18,7%) e uova (16,9%). Nel 2023 i settori lattiero-caseario e delle carni bovine hanno registrato una performance negativa a causa del calo dei prezzi del latte alla stalla e dei bovini da macello, così anche il settore dei cereali e della soia.

Il contesto in cui il settore opera presenta una situazione di grave incertezza che non accenna a diminuire per il deterioramento della sicurezza internazionale nel Mar Rosso per le navi mercantili passanti per lo stretto di Bab el-Mandeb, dopo quello dovuto alla guerra in Ucraina. Il disagio è culminato nel mese di gennaio 2024 con lo scoppio della protesta degli agricoltori italiani, seguite da quelle in tutta Europa, oggetto di numerose interlocuzioni a tutti i livelli istituzionali. Tra i principali motivi della mobilitazione l'aumento del costo del gasolio agricolo, il preoccupante aumento dei prezzi delle materie prime, i ritardi nel pagamento dei sussidi dell'Unione europea, la concorrenza delle importazioni, talune misure fiscali attese a livello nazionale e infine il crescente costo dei prezzi di produzione che esercita un peso fiscale fortissimo su intere filiere, già fortemente provate dagli effetti dei cambiamenti climatici e dei fenomeni meteorologici avversi. Sono necessarie soluzioni orientate a sollevare il comparto primario dalle sempre più schiaccianti pressioni economiche. Il 15 marzo 2024 la Commissione europea ha presentato una proposta di regolamento, tutt'ora in fase negoziale col Parlamento e il Consiglio, mirate a superare difficoltà attuative della politica agricola comune mantenendo al contempo l'orientamento generale della PAC e il suo ruolo a sostegno della transizione dell'agricoltura europea verso la sostenibilità. Gli adeguamenti proposti sono volti a: ridurre gli oneri amministrativi; assicurare agli Stati membri la flessibilità necessaria ad adeguare l'attuazione della PAC alle mutate esigenze degli agricoltori; contemperare i requisiti di condizionalità con i regimi volontari che incentivano le pratiche ecologiche; rassicurare i beneficiari per quanto riguarda la stabilità dei piani strategici della PAC, entrata in vigore dal 1° gennaio 2023, che ha come obiettivi specifici: garantire un reddito agricolo sufficiente, aumentare la competitività e migliorare la posizione degli agricoltori nella catena del valore, sostenere il ricambio generazionale e sviluppare aree rurali dinamiche, agire per contrastare i cambiamenti climatici, tutelare l'ambiente con uso sostenibile di suolo, acqua e aria, proteggere la qualità dell'alimentazione e la salute, salvaguardare il paesaggio e la biodiversità.

Con questo scenario la politica agricola regionale è responsabile di fornire una più profonda e complessa visione della transizione, attentamente calibrata rispetto alle problematiche del settore. Garantire una produzione alimentare strategica, come tale riconosciuta dal Trattato europeo, nel delicato contesto geopolitico attuale, significa garantire quote di autoapprovvigionamento alimentare alla popolazione (sovranità alimentare), con rinnovata attenzione alla redditività dell'agricoltura in quanto settore economico. Per una regione fortemente antropizzata questo rafforzamento ha importanti riflessi a favore dell'ambiente e dell'equilibrio urbano/rurale perché contrasta il consumo di suolo indice della debolezza dell'agricoltura rispetto a settori economici molto più aggressivi.

Regione Lombardia conferma pertanto l'impegno a perseguire una competitività equa, innovativa e sostenibile (smart agriculture) del sistema agricolo e delle filiere agroalimentari. Si porta a compimento il PSR 14-20 e si consolida l'attuazione della PAC 21-27 che nel 2025 vede l'entrata nel vivo di interventi per l'innovazione agricola, investimenti per la trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, servizi di consulenza e formazione del capitale umano, la gestione delle superfici tramite produzione integrata, tecniche lavorazione ridotta dei suoli, cover crops, la riduzione dell'impiego

fitofarmaci, l'uso sostenibile dei nutrienti oltre al sostegno al ricambio generazionale, alle aggregazioni in organizzazioni comuni di mercato (OCM) e alle redditività (PD) e alla gestione dei rischi sempre più necessaria per il cambiamento climatico e alla promozione di produzioni agricole diversificate, tradizionali e/o di qualità certificata (DOP economy), sicure e tracciabili verso nuovi sbocchi di mercato, l'internazionalizzazione delle imprese e le filiere ambasciatrici del "Made in Italy". Con riferimento all'alimentazione, proseguiranno azioni di sensibilizzazione del consumatore sul percorso dalla terra alla tavola, sui benefici di un'alimentazione sana ed equilibrata e sul contrasto agli sprechi.

## Obiettivi strategici

### 5.2.1 Favorire la ricerca e il trasferimento dell'innovazione nel settore agricolo e forestale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di interventi (progetti, accordi di collaborazione, nell'ambito della ricerca, dell'innovazione anche tecnologica e del loro trasferimento nel settore agricolo e forestale (trend) (SGR) <sup>110</sup>	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese destinatarie della consulenza (SRH) <sup>111</sup>	0	3.000

Destinatari: Imprese agricole e forestali e della trasformazione dei prodotti agricoli, Consorzi di tutela, Organizzazioni di produttori, Associazioni di produttori agricoli

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Consorzi di bonifica

Altri enti coinvolti e stakeholder: Altri soggetti pubblici operanti nel settore dell'AKIS: Università ed enti di ricerca, Enti di formazione, ITS, Istituti agrari tecnici e professionali, soggetti pubblici e privati che prestano servizi di consulenza, Consorzi forestali, Organizzazioni professionali agricole

<sup>110</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>111</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

## 5.2.2 Supportare la crescita delle filiere agroalimentari, della produzione agricola locale per garantire la sicurezza e sanità alimentare a lungo termine

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi di promozione sui mercati internazionali	13	28 (+15 nella Legislatura)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di operazioni o di unità sovvenzionate per investimenti produttivi nell'azienda (PAC) <sup>112</sup>	0	<del>500-300</del>
		Target 2029
		500
<i>Il complesso delle Operazioni o unità sovvenzionate maturerà tra il 2028 e il 2029, in coincidenza con la conclusione del CSR_PSP PAC 23-27. Durante il confronto con gli stakeholders, sul cronoprogramma dei bandi 23-27, le risorse e la grandezza dei progetti è emersa la richiesta di aumentare la grandezza dei progetti. Il tutto a parità di risorse determina variazioni nel numero di operazioni.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi giovani imprenditori <sup>113</sup>	0	600

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese con sostegno al reddito (PD) <sup>114</sup>	0	23.000/anno

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate destinate al sostegno della redditività del settore agricolo (PD) <sup>115</sup>	0	1 miliardo di euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate per aiuti settoriali: vino, ortofrutta e apicoltura (OCM) <sup>116</sup>	0	125 milioni di euro

Destinatari: Imprese agricole, imprese agroalimentari e forestali, associazioni di categoria consorzi tutela

Enti del sistema regionale coinvolti: Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Agenzia ICE, Associazione Regionale Allevatori, Istituti Scolastici, Camera di Commercio

<sup>112</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>113</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>114</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>115</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>116</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

### 5.2.3 Intensificare la produzione agricola in modo sostenibile

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di ettari sotto impegno per l'intensificazione agricola sostenibile (ACA) in media nella Legislatura <sup>117</sup>	0	<del>17.000</del> 43.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di ettari soggetti a condizionalità rafforzata (gestione dei terreni secondo buone condizioni agronomiche e ambientali e criteri di gestione obbligatori rafforzate nella PAC 23-27)	0	700.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese agricole, agroalimentari e forestali beneficiarie di finanziamenti per l'intensificazione agricola sostenibile (Investimenti) <sup>2118</sup>	0	300

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di allevamenti coinvolti in programma di miglioramento genetico per la biodiversità del patrimonio zootecnico in media nella Legislatura	0	4.000

Destinatari: Imprese agricole, Allevamenti

### 5.2.4 Promuovere lo sviluppo sostenibile e inclusivo delle comunità che dipendono dalla pesca e dall'acquacoltura

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese ittiche beneficiarie di finanziamenti <sup>119</sup>	0	10

<sup>117</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>118</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>119</sup>Indicatore riferito alla Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura (FEAMPA) 2021-2027

Destinatari: Imprese di pesca, Imprese acquicole e della trasformazione, Associazioni di pesca

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)

## Ambito strategico 5.3

### Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

Un territorio attrattivo è innanzitutto un territorio che offre ai suoi abitanti un'alta qualità dell'ambiente in cui vive. Resilienza di fronte ai fenomeni emergenziali, salvaguardia della biodiversità, rigenerazione territoriale e ripristino della qualità dei suoli contaminati, ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse idriche sono solo alcuni degli aspetti su cui Regione Lombardia concentrerà la propria azione del prossimo triennio per promuovere uno sviluppo del territorio sostenibile dal punto di vista ambientale, economico e sociale.

Regione Lombardia continuerà a perseguire il miglioramento della qualità delle acque sia superficiali sia sotterranee e l'efficientamento della gestione di questa preziosa risorsa attraverso attività di indirizzo e governance, grazie all'aggiornamento del Piano di Tutela delle Acque.

In particolare, grazie al coinvolgimento e supporto degli attori coinvolti (in primis gestori del Servizio ed Uffici d'Ambito), si punterà a una migliore pianificazione degli interventi di potenziamento del Servizio Idrico Integrato, da realizzare anche attraverso l'aggiornamento della normativa regionale in materia, per favorire la risoluzione delle non conformità alla normativa vigente e ridurre il numero degli agglomerati coinvolti dalle procedure di infrazione comunitarie. Verranno attuate misure per il recupero della naturalità e il miglioramento degli ecosistemi acquatici, nonché il sostegno all'innovazione e alla ricerca sulle acque. In particolare, nel 2025 e 2026 proseguiranno le attività legate all'AQST sul lago di Varese finalizzate al risanamento della qualità delle acque del lago e allo sviluppo socio-economico dell'area. Per quanto riguarda, invece, l'inquinamento diffuso, nel 2025 saranno aggiornate le misure di risanamento e gestione dell'inquinamento diffuso delle acque sotterranee, relative agli areali del Nord Est e Nord Ovest milanese (18 Comuni e due province interessate).

Non solo una migliore qualità delle acque e una più efficiente gestione del Servizio Idrico ma anche una maggiore valorizzazione della risorsa: Regione Lombardia guarda alla riassegnazione delle concessioni delle grandi derivazioni a scopo idroelettrico quale una delle strategie finalizzate ad incrementare la dotazione finanziaria per potenziare lo sviluppo socio-economico dei territori interessati e garantirne un miglior adattamento ai cambiamenti climatici anche alla luce della loro intrinseca fragilità. Si tratta di un'occasione di valorizzazione di assets territoriali "non delocalizzabili" che rivestono strategicità di rilievo regionale. Infatti, la gestione integrata delle risorse idriche in un'ottica monte-valle si è dimostrata la strategia vincente anche per contrastare le situazioni di crisi idrica che può essere affrontata mediante il contemperamento degli interessi in gioco. In tale prospettiva dev'esser vista l'attività di Regione Lombardia nell'ambito della riassegnazione delle concessioni nei prossimi anni. Alle prime tre procedure avviate nel 2024, seguirà, nel triennio 2025-2027, l'avvio delle restanti 17 concessioni di utilizzo degli assets passati in proprietà pubblica. Nel contempo proseguirà la riscossione dei canoni idrici ordinari, aggiuntivi e dei proventi della monetizzazione dell'energia gratuita, nonché le campagne di recupero degli insoluti delle annualità precedenti.

Per quanto concerne il reticolo di bonifica e irrigazione, si agirà principalmente con la realizzazione delle infrastrutture irrigue e il completamento della pianificazione.

Per quanto riguarda la pianificazione territoriale e il governo del territorio, Regione Lombardia proseguirà le attività di supporto tecnico amministrativo ai Comuni per assicurare il completamento degli interventi di rigenerazione urbana e di valorizzazione dei borghi storici, avviati con il Piano Lombardia. Le novità della legge regionale, infatti, hanno inciso profondamente sulla pianificazione urbanistica degli Enti Locali, integrandosi con le misure di sostegno economico ai Comuni attivate con la l.r. 9/2020 che ha istituito Fondo "Interventi per la ripresa economica", cioè il Piano Lombardia. Inoltre, particolare

attenzione sarà rivolta alle evoluzioni del quadro normativo nazionale, con riferimento alle proposte di DDL sulla Rigenerazione urbana e di riforma del Testo unico dell'edilizia (DPR 380/01). In questo ambito l'interesse prioritario di Regione Lombardia è di assicurare la tenuta della legislazione regionale, pur in un processo di semplificazione e innovazione della l.r. 12/2005, rispetto alle proposte di aggiornamento del quadro normativo nazionale.

Il tema della rigenerazione è strettamente legato al ripristino e alla riqualificazione dei suoli degradati, nonché alla riduzione del consumo di suolo. In questo ambito Regione Lombardia sarà impegnata nel sostegno ai Comuni e agli Enti locali che intervengono d'ufficio alla realizzazione di interventi di bonifica attraverso apposite programmazioni economico-finanziarie annuali con risorse regionali. Inoltre, sarà strategico, nel prossimo triennio, proseguire con l'attuazione della bonifica del suolo di 18 siti orfani, previsto dal PNRR - Misura M2C4, Investimento 3.4, che ha previsto, per Regione Lombardia, risorse pari a 51,73 milioni di euro cui sono state aggiunte risorse regionali pari a 14 milioni di euro, contro i 4,5-5 milioni di euro annui che Regione normalmente investe per questa attività.

Inoltre, Regione promuoverà una programmazione sempre più congiunta tra siti da bonificare e interventi di rigenerazione territoriale prevedendo, sulla base dello studio Green Renewable, che nel 2023 ha individuato una metodologia finalizzata ad individuare e tracciare una best practice che permetta di indirizzare la realizzazione di nuovi impianti da fonti di energia rinnovabile (FER) su aree dismesse, inutilizzate e contaminate, in modo da prevenire il consumo di suolo e favorire l'economia circolare del territorio. Il riutilizzo di tali aree non solo consentirebbe l'avvio in capo ai proprietari e/o responsabili dell'inquinamento di realizzare interventi di bonifica tramite tecnologie sostenibili in situ, ma apporterebbe immediati benefici anche alla collettività (dalla formazione di servizi ecosistemici, alla produzione di energia pulita, ecc.).

Il tema della tutela della biodiversità è ormai ricorrente nelle agende politiche a ogni livello, così come sta crescendo la sensibilità comune sull'importanza delle azioni di contrasto alla sua perdita. Su questo tema Regione Lombardia incrementerà gli sforzi già in atto, in particolare con le azioni legate al Progetto LIFE NatConnect 2030, avviato nel 2024 e che durerà nove anni e che è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di conservazione della biodiversità attuando le azioni definite dal Prioritised Action Framework 2021-2027 (PAF, approvato con DGR 5028/2021) per la Rete Natura 2000 e, parallelamente, dare attuazione ad altri piani o strategie adottati a livello internazionale, nazionale, multiregionale o regionale per l'ambiente e lo sviluppo. Il progetto, che coinvolge per la prima volta tutte le Regioni del bacino padano con il coordinamento di Regione Lombardia, verrà realizzato grazie a uno stanziamento di oltre 46 milioni di euro, di cui oltre 5 milioni di risorse regionali autonome.

Inoltre, aumenteranno le superfici di aree protette regionali grazie agli ampliamenti di alcuni Parchi regionali, che garantiranno la tutela e la valorizzazione del paesaggio, promuovendo lo sviluppo sociale e culturale, oltre allo sviluppo sostenibile dei territori. Tale aumento concorre al raggiungimento del target del 30% di superficie coperta da aree protette entro il 2030 come previsto dalla Strategia europea per la Biodiversità, per il raggiungimento del quale è fondamentale un dialogo con il Ministero dell'Ambiente che consenta di riconoscere anche forme di tutela peculiari del territorio lombardo, quali ad esempio i PLIS (Parchi locali di interesse sovracomunale).

Per quanto riguarda il rafforzamento della resilienza e la vitalità dei territori rurali, nonché la salvaguardia della fauna selvatica e ittica, della biodiversità agricola, forestale e del suolo agricolo, si agirà principalmente con l'avanzamento della regolazione annuale e pluriennale faunistico venatoria, la custodia e conservazione dell'agrobiodiversità nelle risaie, pratiche e metodi di produzione biologica, la gestione dei prati e pascoli permanenti, il sostegno per le infrastrutture ecologiche, il mantenimento di sistemi agroforestali, l'agricoltura nelle zone con svantaggi naturali di montagna, gli investimenti per

la forestazione/imboschimento e nei sistemi agroforestali su terreni agricoli e non agricoli, in infrastrutture con finalità ambientali.

Regione Lombardia considera una priorità l'aumento della resilienza del territorio. Per questo è confermato l'impegno nel supportare la popolazione e gli enti durante e a seguito di calamità naturali. In particolare, si lavorerà per velocizzare e rendere più tempestivo il finanziamento degli interventi di ripristino dei danni, sia di quelli finanziati con risorse del Fondo Emergenze Nazionali del Dipartimento di Protezione Civile, a seguito della dichiarazione degli stati di emergenza di livello nazionale, sia di quelli a carico del bilancio regionale, anche rivedendo le modalità attuative delle procedure con l'obiettivo di semplificare e informatizzare i processi.

A tale fine, si interverrà attraverso un ampio programma di interventi nelle aree colpite da calamità, dove saranno effettuati interventi di ripristino di strutture e infrastrutture pubbliche danneggiate, nonché interventi di riduzione del rischio residuo, finalizzato alla tutela dell'incolumità pubblica e privata, in linea con la programmazione e gli strumenti di pianificazione esistenti. Attraverso le risorse nazionali, nell'ambito delle dichiarazioni sugli stati di emergenza, si attueranno interventi strutturali, per mettere in sicurezza il territorio da frane o ridurre il rischio da alluvione, tra i quali figurano anche quelli relativi alla manutenzione del reticolo di bonifica e irrigazione che concorre alla regimazione delle acque specie in caso di eccessi, non strutturali, ovvero misure previste dai piani di gestione del rischio idraulico e di alluvione, per la salvaguardia del territorio e la prevenzione.

In questo contesto si pongono anche le azioni della Misura PNRR M2C4I2.1b 'Misure per la gestione del rischio di alluvione e per la riduzione del rischio idrogeologico', nonché il sostegno ai Comuni, in particolari quelli più piccoli, per gli interventi in somma urgenza attuati dagli stessi per la tutela della pubblica e privata incolumità.

Regione Lombardia proseguirà le attività di previsione, prevenzione, strutturale e non strutturale, e di mitigazione dei rischi naturali, al fine di aumentare la capacità di previsione e allertamento, la capacità di risposta agli eventi e la gestione delle emergenze e il loro superamento, nella consapevolezza dell'importanza di tali attività in un'ottica di mitigazione dei rischi e adattamento ai cambiamenti climatici del territorio lombardo.

Si cercherà altresì di sfruttare le possibili opportunità che si potranno profilare a seguito del riconoscimento dell'autonomia differenziata per il settore della protezione civile.

Regione Lombardia guarda alla "montagna" e alle aree più deboli del territorio come paradigma dei cambiamenti sociodemografici, economici e climatici in corso. Sono spesso aree alpine e prealpine o, comunque, periferiche del territorio regionale, che dal punto di vista sociodemografico sono interessate da fenomeni di spopolamento e invecchiamento demografico; dal punto di vista climatico da fenomeni meteorologici avversi e intensi e fenomeni geologici legati al cambiamento climatico (come ad esempio scioglimento dei ghiacciai, siccità, ecc.); da un punto di vista dell'innovazione, da bassi investimenti in digitalizzazione e innovazione tecnologica. Sia attraverso misure concrete nel breve-medio periodo che in una visione strategica futura, Regione mira a innescare significativi meccanismi di sviluppo dei territori, per ristabilire la parità di accesso ai servizi, favorire il superamento delle condizioni di svantaggio, il ripopolamento e il rilancio economico sociale, facendo perno anche su modalità innovative di erogazione dei servizi e riprogettazione delle attività.

In questo contesto, con particolare riferimento al versante transfrontaliero, si inserisce anche il Programma Interreg Italia-Svizzera 2021-2027, che finanzia nel prossimo triennio progetti volti ad attenuare le problematiche sopraindicate in un'ottica di collaborazione tra attori sui due versanti della frontiera: iniziative di carattere sociosanitario, volte a favorire i servizi di prossimità e l'inclusione sociale; progetti per una migliore gestione della risorsa idrica e per affrontare congiuntamente le sfide

del cambiamento climatico e il coordinamento degli interventi di difesa del suolo e protezione civile; iniziative per favorire l'innovazione delle imprese e la ricerca applicata; studi e ricerche sul fenomeno del lavoro transfrontaliero, per acquisire maggiori elementi di conoscenza funzionali alla definizione delle politiche pubbliche in materia.

Dopo il processo partecipativo che ha caratterizzato la loro co-progettazione, il 2025 sarà l'anno decisivo per l'avvio delle strategie d'area per lo sviluppo locale delle 14 Aree Interne individuate nell'ambito dell'“Agenda del controsuolo”, nel contesto della programmazione comunitaria 21-27.

Non ultima, la prospettiva dell'evento Olimpiadi Milano-Cortina 2026 rappresenta un punto di riferimento verso cui orientare gli interventi per la montagna, cui concretamente concorrono le misure dei Patti Territoriali.

## Obiettivi strategici

### 5.3.1 Ridurre il consumo di suolo e promuovere la rigenerazione territoriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Riduzione delle previsioni di consumo di suolo nei Piani comunali approvati a seguito della l.r. 31/2014 residenziali dei PGT (in ettari)	10%	25%
<i>La modifica della denominazione dell'indicatore è funzionale a descrivere meglio l'oggetto della misurazione, senza modificare baseline e target al 2027.</i>		

Destinatari: Comuni, Province, Città metropolitana di Milano

Enti del sistema regionale coinvolti: Polis Lombardia, ARIA S.p.A, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: ISPRA, Ministero della Cultura, Comunità Montane

### 5.3.2 Sostenere il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. siti bonificati	2.829 (dato 2021)	3.229 (+400 nella Legislatura)

Destinatari: Comuni, Enti di Ricerca, Cittadini, Imprese, Associazioni

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA),

Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: ANBI Lombardia

### 5.3.3 Aumentare la resilienza del territorio, le azioni di adattamento ai cambiamenti climatici e mitigare il rischio idrogeologico, anche negli eventi emergenziali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione delle misure di prevenzione, protezione, preparazione, ricostruzione e valutazione post evento del Piano di Gestione del Rischio Alluvioni (PGRA) 2022-2027	2,75%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione del Piano Interventi di mitigazione del rischio idrogeologico relativo alla misura PNRR M2 C4 2.1	29%	100%

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione dei Piani degli interventi programmati, connessi alle emergenze avvenute dal 2018 al 2022 (sia pubblici che privati)	40% (dato inizio XII Legislatura)	100%

Destinatari: Comuni, Comunità Montane, Province, Autorità distrettuale di Bacino del Po, Prefetture, AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po), cittadini, imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Consorzi di bonifica, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri dell'Ambiente e delle Infrastrutture, Dipartimento Nazionale di Protezione Civile

### 5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di agglomerati coinvolti nelle procedure di infrazione europee attive al 2022 sul trattamento delle acque reflue urbane	127	60

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di concessioni di Grandi Derivazioni Idroelettriche scadute assegnate ex l.r. 5/2020	0/20	20/20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di nuovi interventi su infrastrutture irrigue di bonifica finanziati (trend)	0	70

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Progetti e/o interventi di risanamento e riqualificazione conclusi per gli ambienti lacustri	6	120 (+114 nella Legislatura)

Destinatari: Enti locali, Società Pubbliche, Uffici d'Ambito, Cittadini, Imprese, Operatori del Settore, Università e Istituti di Ricerca, Gestori Idrici, Associazioni, URBIM-ANBI Lombardia

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Consorzi di bonifica, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali, AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po), AdBPo (Autorità di Bacino Distretto di Po), Ministero dell'Ambiente, Autorità di bacino lacuale

### 5.3.5 Promuovere la valorizzazione del paesaggio e la salvaguardia della biodiversità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Superficie di aree protette regionali	485.452 ettari	486.450 ettari

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% attuazione del Quadro di Azioni Prioritarie per i siti della Rete Natura 2000 (PAF 2021-2027)	0%	60%

Destinatari: Associazioni Ambientaliste, Ricercatori, Università, Cittadini, Mondo Agricolo, Consorzi Forestali, Imprese e Investitori Privati, Ordini Professionali e Liberi Professionisti, Fondazione Cariplo

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti Parco regionali, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., consorzi di bonifica

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni, Comunità Montane, Centro Flora Autoctona del Parco Monte Barro (per l'Osservatorio regionale per la Biodiversità), Università lombarde, Enti gestori Rete Natura 2000, Ufficio scolastico regionale, Ministeri

### 5.3.6 Valorizzare i territori montani lombardi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. strategie di sviluppo locale (es. Valli prealpine, Patti territoriali) attuate	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Rapporto % risorse del Programma Interreg Italia-Svizzera 2021-2027 e risorse impegnate	0	75%

Destinatari: Pubbliche Amministrazioni e Società Pubbliche, Enti Gestori delle Aree Protette, Cittadini e Imprese, Associazioni, Università ed Enti di Ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), ARIA S.p.A., Enti Parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali, Province autonome di Trento e Bolzano - Alto Adige

### 5.3.7 Valorizzare le aree interne

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. strategie d'area attuate	4	18

Destinatari: Pubbliche Amministrazioni e Società Pubbliche, Enti Gestori delle Aree Protette, Cittadini e imprese, Associazioni, Università ed Enti di Ricerca, Agenzia per la Coesione Territoriale, Comitato tecnico Aree Interne, Agenzia Nazionale per le politiche attive del Lavoro, Agenzie del Trasporto Pubblico Locale per le aree interessate, Gruppi di azione Locale (GAL)

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Polis Lombardia, ARIA S.p.A., Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Enti Parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

### 5.3.8 Rafforzare la resilienza e la vitalità dei territori rurali, generando occasioni di nuova imprenditoria basate sul consolidamento del patrimonio naturale e sociale, creando le condizioni per migliorare l'attrattività

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Strategie di sviluppo locale (PSL) <sup>120</sup>	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse attivate	0	56 milioni di euro

Destinatari: Gruppi Azione Locale, Imprese Agricole, Soggetti Locali  
Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Comunità montane

### 5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e suolo agricolo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese agricole e forestali con servizi agroecologici (trend) <sup>1</sup>	0	<del>3.000</del> <del>5.000</del>
		Target dicembre 2029
		5.000
<i>Il complesso delle Operazioni o unità sovvenzionate maturerà tra il 2028 e il 2029, in coincidenza con la conclusione del CSR_PSP PAC 23-27. Durante il confronto con gli stakeholders, sul cronoprogramma dei bandi 23-27, le risorse e la grandezza dei progetti è emersa la richiesta di aumentare la grandezza dei progetti. Il tutto a parità di risorse determina variazioni nel numero di operazioni.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ettari agricoli in zone svantaggiate di montagna ammesse a sostegno	0	<del>50.000</del> 90.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ettari a biologico sotto impegno FEASR in media nella Legislatura	0	<del>11.000</del> 25.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. operazioni di investimento <sup>1</sup>	0	300

<sup>120</sup>Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune (PAC) 2023-2027

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ettari di superficie boschiva <sup>†</sup>	619.726	620.000
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di ettari sotto impegno di mantenimento per l'imboschimento e l'agroforestazione	0	200
<i>Viene introdotto un nuovo indicatore in sostituzione dell'indicatore precedente per meglio rappresentare e misurare l'impegno regionale.</i>		

Destinatari: Associazioni ambientaliste, Ricercatori, università, Cittadini in genere, Mondo agricolo, Consorzi Forestali, Imprese (in particolare agricole e boschive) e Investitori privati, Ordini professionali e liberi professionisti, Fondazione Cariplo, C.R.A.S., associazioni faunistico venatorie, Cacciatori, Associazioni di pesca dilettantistica, Pescatori sportivi, Vivai, Ditte sementiere, Consorzi forestali

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti Parco regionali, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., Consorzi di bonifica, Fondazione Minoprio

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni, Comunità Montane, Università lombarde, Ufficio scolastico regionale, Ministeri, Polizia Provinciale, Parchi Fluviali, Enti di formazione

## Pilastro 6

### Lombardia Protagonista

Garantire una Lombardia protagonista significa, prima di tutto, sostenere l'attrattività turistica del territorio e valorizzare il patrimonio naturale e culturale lombardo, come volano per favorire la crescita dei territori. In secondo luogo, promuovere i Giochi Olimpici e Paralimpici Milano-Cortina 2026, curandone in particolare l'eredità materiale e immateriale, anche con riferimento ai temi di sport e grandi eventi. Infine, rafforzare il posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel mondo, consolidando le collaborazioni internazionali.

#### **Turismo, cultura, posizionamento internazionale, sport e grandi eventi tra cui i Giochi Olimpici e Paralimpici 2026: lo stato dell'arte**

Con riferimento all'attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo, i flussi turistici registrano i valori più elevati osservati da sempre: le stime relative all'anno 2023 diffuse da ISTAT e Ministero del Turismo<sup>121</sup> segnalano la Lombardia come una delle regioni in cui il turismo cresce maggiormente. I primi dati del 2023 evidenziano una crescita significativa delle presenze sia rispetto al 2019, sia rispetto al 2022 (+16,8%). Tale crescita è trainata dalla presenza di visitatori stranieri, che rappresentano circa il 65% delle presenze complessive registrate a livello regionale. In generale, in Lombardia sono presenti oltre 92 mila imprese turistiche, che impiegano quasi 500 mila addetti (+20 mila unità rispetto al 2022)<sup>122</sup>.

I numeri del turismo regionale sono positivamente alimentati dall'importante patrimonio culturale immateriale, storico, artistico, monumentale, museale, archeologico, ambientale e paesaggistico. La Lombardia è infatti al primo posto in Italia per numero di aree tutelate dall'Unesco, con 10 siti riconosciuti Patrimonio dell'Umanità, a cui si aggiungono 5 patrimoni immateriali, 3 riserve della biosfera e 3 città creative (Milano, Bergamo, Como)<sup>123</sup>. Complessivamente, nel 2022 la filiera culturale e creativa regionale ha generato un valore aggiunto di 26,4 miliardi di euro, pari al 27% dell'intero valore nazionale e al 6,8% del PIL regionale; le imprese del settore sono quasi 60 mila, mentre i lavoratori coinvolti sono circa 350 mila, incidendo per quasi un quarto sull'occupazionale italiana del settore<sup>124</sup>. Tali primati sono sostenuti da una significativa domanda di beni e servizi culturali, in crescita dopo lo stop dovuto alla pandemia<sup>125</sup>. Infatti, secondo uno studio condotto da Unioncamere Lombardia, il 29,5% dei turisti sceglie Regione Lombardia come meta dei suoi viaggi per via della ricchezza del patrimonio culturale<sup>126</sup>. Ad aumentare l'attrattività turistico-culturale della Lombardia nel 2023 è stata anche la nomina di Bergamo e Brescia come capitali italiane della cultura: Bergamo nel 2023 ha registrato un incremento di visitatori pari al 22,4%<sup>127</sup> rispetto al 2022, mentre Brescia di quasi il 50%<sup>128</sup>. I turisti e visitatori delle due città hanno apprezzato particolarmente l'offerta culturale, museale e artistica proposta durante tutto l'anno: i più importanti siti culturali delle città, infatti, hanno registrato

<sup>121</sup>L'andamento turistico in Italia: prime evidenze del 2023: <https://www.istat.it/it/archivio/297926>

<sup>122</sup>Unioncamere Lombardia (2023), Il Turismo in Lombardia: Analisi e tendenze

<sup>123</sup>Scheda informativa sito web, Il patrimonio Unesco della Lombardia, accesso in data 24/04/2024

<sup>124</sup>Regione Lombardia (2023), Programma Triennale per la Cultura 2023-2025

<sup>125</sup>Regione Lombardia (2023), Programma Triennale per la Cultura 2023-2025

<sup>126</sup>Unioncamere Lombardia (2023), Il Turismo in Lombardia: Analisi e tendenze

<sup>127</sup>Provincia di Bergamo (2023), Il Turismo nel Territorio Bergamasco

<sup>128</sup>Comune di Brescia (2024), Turismo a Brescia 2023, consultato in data 6/6/2024, accessibile al link:

<https://www.comune.brescia.it/news/turismo-brescia-2023#:~:text=La%20citt%C3%A0%2C%20nel%20corso%20dell,al%2048%25%20rispetto%20al%202022>

un aumento di visitatori pari al 92% rispetto al 2019, e il Teatro Donizetti a Bergamo, il Centro Teatrale Bresciano e il Teatro Grande a Brescia un +31,4% di spettatori<sup>129</sup>.

Con riferimento a sport e grandi eventi, i Giochi Olimpici e Paralimpici rappresentano una grande opportunità anche per incentivare ulteriormente l'attività fisica e/o sportiva tra i cittadini. In Regione, il 29,2% delle persone con più di 3 anni pratica qualche forma di sport in modo continuativo (26,3% in Italia), il 44,3% in modo saltuario o in qualche occasione (36,5% in Italia), mentre soltanto il 26,5% non pratica alcuna attività di questo tipo (37,2% in Italia)<sup>130</sup>. Lo svolgimento delle attività motorie è supportato da una fitta rete di impianti sportivi: in Lombardia sono infatti presenti circa 13 mila strutture (di cui oltre 1.000 oggetto di costruzione o riqualificazione tra il 2018 e il 2022), concentrate nelle province di Milano (22% degli impianti), Brescia (14%) e Bergamo (14%) e concepite prevalentemente in contesti esclusivamente sportivi (43%), scolastici (20%) e all'aperto/a libera fruizione (20%)<sup>131</sup>. La maggior parte degli impianti risulta di proprietà pubblica (circa il 65%), seguita da quella di istituzioni religiose (18%) e di enti privati, singoli o associati (12%)<sup>132</sup>. Inoltre, sono presenti quasi 15 mila associazioni sportive<sup>133</sup> che assicurano un'offerta diffusa e differenziata sull'intero territorio.

Anche in forza di questi numeri, la Lombardia rappresenta un candidato naturale ad ospitare grandi eventi sportivi: tra il 2018 e il 2022 le manifestazioni sono state 215, di carattere nazionale e internazionale, che Regione ha supportato con un investimento di quasi 10 milioni di euro<sup>134</sup>.

Infine, con riferimento al posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel mondo, in un contesto che negli ultimi anni è stato caratterizzato dalla pandemia, crisi economiche e guerre, Regione Lombardia ha continuato a consolidare la propria vocazione internazionale, promuovendo gli scambi tra realtà omologhe e altre istituzioni, al fine di rafforzare la collaborazione nei settori di interesse e incidere sui processi decisionali sovragionali, oltre che coltivando la dimensione solidale della cooperazione allo sviluppo.

Dopo aver condotto oltre 25 missioni internazionali e preso parte a più di 350 incontri istituzionali con rappresentanze diplomatiche estere nel corso della precedente Legislatura, l'impegno diplomatico di Regione Lombardia si è confermato anche nell'ultimo anno: nel 2023 Regione Lombardia ha infatti partecipato a diverse missioni internazionali, recandosi, tra gli altri, in Serbia, Thailandia, Vietnam e Slovenia<sup>135</sup>, con l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di partner strategico.

La rilevanza diplomatica di Regione Lombardia si può riscontrare anche nel numero di consolati e rappresentazioni permanenti che sono ospitate: 119, di cui 112 a Milano<sup>136</sup>. Oltre ad accogliere cittadini stranieri, Regione Lombardia conta anche un gran numero di cittadini all'estero (circa mezzo milione). Anche per questo motivo, con l'obiettivo di valorizzare il rafforzamento dei legami, supportare la mobilità internazionale, così come i processi di rientro dei lombardi quali beneficio per la società e

<sup>129</sup>Fondazione Cariplo (2023), BGS2023: un successo da 11,6 milioni di visitatori, consultato in data 6/6/2024, accessibile al link: <https://www.fondazionecariplo.it/it/news/arte-cultura/bgs2023-11-6-milioni-di-visitatori.html#>

<sup>130</sup>Istat (2022), Aspetti della vita quotidiana - Sport, Persone di 3 anni e più che svolgono/non svolgono pratica sportiva

<sup>131</sup>Regione Lombardia (2022), L'aggiornamento regionale del censimento degli impianti sportivi 2016-2022

<sup>132</sup>Regione Lombardia (2022), L'aggiornamento regionale del censimento degli impianti sportivi 2016-2022

<sup>133</sup>Regione Lombardia, Lombardia infatti. Turismo cultura e sport - Sport ed eventi sportivi, consultato in data 29/04/2024, accessibile al link: <https://www.lombardiainfatti.regione.lombardia.it/turismo-e-cultura/sport-ed-eventi-sportivi/>

<sup>134</sup>Regione Lombardia, Lombardia infatti. Turismo cultura e sport - Sport ed eventi sportivi, consultato in data 29/04/2024, accessibile al link: <https://www.lombardiainfatti.regione.lombardia.it/turismo-e-cultura/sport-ed-eventi-sportivi/>

<sup>135</sup>Regione Lombardia (2023), Bilancio missione Sud-est asiatico, apprezzata compattezza sistema lombardo, consultato in data 12/06/2024, accessibile al link: <https://www.lombardianotizie.online/missione-sud-est-asiatico/>; Lombardia-Serbia, nel 2023 interscambio in crescita dell'8%, consultato in data 12/06/2024 e accessibile al link: <https://www.lombardianotizie.online/lombardia-serbia-missione-fontana/>; Presidente Fontana in missione in Slovenia: confronto e collaborazione, consultato il 12/6/2024, accessibile al link: <https://www.lombardianotizie.online/slovenia>

<sup>136</sup>Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2022), Consolati di Carriera ed Onorari Esteri in Italia

l'economia, a maggio 2024 è stata emanata una legge che introduce una serie di strumenti ed iniziative a supporto dei cosiddetti "Lombardi nel mondo"<sup>137</sup>.

Infine, negli ultimi anni, Regione Lombardia ha incrementato gli interventi a favore della cooperazione internazionale allo sviluppo. Ad esempio, nel 2022 si è prontamente attivata in seguito allo scoppio della guerra in Ucraina.

### Indicatori multidimensionali di outcome

Dimensione	Indicatore di outcome	Valore PRSS	Fonte	Anno riferimento	Valore aggiornato	Fonte	Anno riferimento
Dimensione utenza	Presenze turistiche in Lombardia	43,1 milioni	Istat	2021	43,1	PoliS Lombardia	2022
	Presenze stranieri su turisti in Lombardia	26,1 milioni	Istat	2022	26,09 milioni	PoliS Lombardia	2022
	Percentuale di persone di 3 anni e più che praticano sport	77,40%	Istat	2021	73,50%	Annuario Statistico italiano	2023
Dimensione innovazione e sostenibilità	Presenze in esercizi ricettivi open air, agriturismi e rifugi montani sul totale delle presenze in esercizi ricettivi	14,80%	Istat	2020	14,10%	Istat	2022
Dimensione economico-finanziaria	Densità e rilevanza del patrimonio museale	1,57 per 100 km2	Istat	2021	1,55 per 100 km2	Istat - BeS	2022
	Unità locali appartenenti a gruppi di impresa a controllo estero	17.000	Istat	2020	17.177	Istat - Ice	2023
	Valore delle esportazioni lombarde	162 miliardi di euro	Istat	2022	163 miliardi	Istat	2023

<sup>137</sup>Regione Lombardia (2023), Lombardi nel mondo, avviato l'aggiornamento della legge, consultato in data 12/6/2024, accessibile al link: <https://www.lombardianotizie.online/legge-lombardi-nel-mondo/>; Legge Regionale 21 maggio 2024, n. 9, Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale

## Progetti emblematici 2025

### VERSO MILANO CORTINA 2026, GUARDANDO ALLA LEGACY

#### **OLIMPIC NEXT GENERATION HOSPITAL – Ospedale del futuro: Niguarda- Morelli – Bormio - Livigno**

La *“Olympic guide on medical service”* del CIO, prevede che nell’ambito dei giochi olimpici di Milano Cortina 2026 vengano individuati presidi per l’erogazione di servizi sanitari altamente specializzati tra cui l’Unità Spinale, il Trauma Center e molti altri servizi in guardia attiva. Gli ospedali hanno inoltre l’opportunità di rivisitare i propri modelli organizzativi, potenziare servizi, realizzando smart e green hospital nella prospettiva di una concreta *legacy* dei giochi olimpici anche a livello dell’organizzazione e della gestione sanitaria regionale.

Regione Lombardia creerà un **polo di riferimento olimpico e paralimpico delle Alte Specialità e dell’Emergenza Urgenza Regionale** diffuso sui presidi **Grande Ospedale Metropolitano Niguarda e Morelli** (Sondalo). Inoltre, a **Bormio** sarà realizzata una struttura temporanea composta da numerosi moduli abitativi progettati per un futuro riuso, che dopo i Giochi sarà disassemblata e riportata all’interno dell’hub di Gallarate a disposizione dell’ASST Niguarda per le future esigenze; a **Livigno**, si effettueranno lavori per ampliare l’attuale capacità della Casa della Sanità che possa assorbire il carico di emergenza dettato dalle attività agonistiche e al contempo gestire la *family* al seguito degli atleti.

#### **SKI STADIUM e HOSPITALITY LOUNGE A BORMIO**

A ridosso del centro cittadino di Bormio saranno realizzati: lo **Ski Stadium** e l’**Hospitality Lounge**, in corrispondenza della zona di arrivo della Pista Stelvio.

Lo Ski Stadium è un **edificio polifunzionale** sulla cui copertura, è prevista l’installazione delle tribune temporanee in occasione delle Olimpiadi e dei successivi eventi sportivi. L’Hospitality Lounge sorgerà in luogo dell’ex cabinovia e si svilupperà su tre livelli da una pianta rettangolare.

Gli edifici presentano **ampi ambienti regolari e modulabili** che, in futuro, potranno essere funzionali allo svolgimento di **altre gare di livello nazionale e internazionale** e, nel resto dell’anno, potranno ospitare le realtà del territorio per lo sviluppo di attività di promozione della pratica sportiva.

#### **OLIMPIADI DELLA CULTURA**

Regione Lombardia sosterrà nel 2025, con un bando *ad hoc*, **progetti culturali dedicati esclusivamente alla diffusione dei valori olimpici e della cultura dello sport**: proiezioni, mostre, eventi, cerimonie che prevedano il coinvolgimento delle istituzioni, delle scuole, degli enti locali e degli organismi culturali di tutta la “via olimpica”. Particolare valore sarà attribuito ai progetti in grado di creare *legacy*, ovvero capaci di generare un lascito materiale e immateriale anche dopo la conclusione dell’evento olimpico.

## Ambito strategico 6.1

### Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo

Nel triennio 2025-2027, Regione proseguirà nella strategia che mira a fare della Lombardia la terra dei turismi e delle esperienze da vivere all'insegna della responsabilità e sostenibilità. Avere cura del territorio e delle sue caratteristiche distintive, diventa asset prioritario: la valorizzazione delle eccellenze è un fattore di grande attrattività, in particolare se accompagnato da un racconto che evidenzia gli aspetti legati alla sostenibilità intesa in senso ampio. Non si intende infatti soltanto il rispetto dell'ambiente, ma anche la spinta verso il turismo responsabile, che vede i viaggiatori coinvolti direttamente nella vita dei territori attraverso una esperienza autentica e rispettosa del luogo e della comunità locale.

Da un lato, dunque, proseguirà il sostegno degli investimenti finalizzati a rendere sempre più competitivo e attrattivo il mondo dell'accoglienza, attraverso la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive, anche puntando sull'utilizzo delle nuove tecnologie che rendano l'esperienza sempre più accogliente e inclusiva. Tali investimenti risultano particolarmente strategici per rafforzare il posizionamento della Lombardia sui mercati, sfruttando l'evento Olimpico del 2026 come straordinaria leva attrattiva. Dall'altro lato, attraverso iniziative di marketing territoriale, si valorizzerà l'attrattività delle destinazioni, attraverso il sostegno di eventi, itinerari e manifestazioni che, durante tutto l'arco dell'anno, mettano in luce le loro caratteristiche distintive in grado di richiamare turisti appassionati di slow tourism, target su cui puntare per una destagionalizzazione dell'offerta.

Con riferimento alla nuova strategia di promozione della destinazione, verrà consolidato il progetto di marketing territoriale "Lombardia Style", diffondendo l'utilizzo del brand e sviluppando una nuova narrazione del territorio che utilizza come leva attrattiva le eccellenze della Lombardia in tutti i suoi molteplici aspetti: natura, cultura, arte, sport, enogastronomia, artigianato. Per questo il progetto dovrà essere condiviso e alimentato in modo trasversale affinché si affermi quale vera e propria cifra identitaria del territorio lombardo, in grado di raccontare in modo unitario e condiviso sul mercato italiano e all'estero l'eccellenza lombarda.

Un primo punto di riferimento che orienterà, nei prossimi tre anni, l'intera strategia regionale in ambito culturale è la valorizzazione e il sostegno a un settore nel quale la Lombardia si dimostra ai primi posti, nel panorama italiano (Fonte: Rapporto annuale "Io sono cultura 2023", realizzato da Fondazione Symbola e dal Centro Studi Unioncamere). Regione Lombardia dovrà quindi assicurare le condizioni di sistema affinché gli stakeholder possano operare e collaborare a progetti culturali che siano volano di sviluppo dei territori. A tale proposito, si presterà particolare attenzione alle aree interne e a quelle montane e ai contesti urbani nei quali è necessario intervenire con progetti di rigenerazione e socializzazione.

Inoltre, in vista dell'appuntamento con i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali del 2026, Regione Lombardia, in stretto raccordo con la Fondazione Milano Cortina 2026 e con altri soggetti aderenti, promuoverà un articolato programma di iniziative che intendono arricchire l'evento valorizzando le eccellenze culturali del territorio, con particolare attenzione ai luoghi sedi delle gare e alle realtà idealmente connesse ad essi. Ciò si concretizzerà nelle "Olimpiadi della Cultura": tramite un apposito bando si sosterranno progetti culturali per il periodo 2025 – 2026 direttamente collegati ai Giochi Olimpici e si sosterranno le condizioni di accesso e fruizione di luoghi della cultura lombarda per atleti, i loro accompagnatori e le loro famiglie attraverso un'edizione speciale della card di Abbonamento Musei.

Accanto alla tutela del patrimonio culturale lombardo e alla valorizzazione delle tradizioni e dei "saperi impliciti" delle comunità, tematiche come rigenerazione, sostenibilità e innovazione saranno alla base delle progettualità culturali. Si restituiranno vitalità a luoghi e patrimoni, una vitalità che deve rendere i

luoghi attrattivi per le nuove generazioni anche attraverso sperimentazioni e progetti che abbiano positivi impatti occupazionali e sociali. La promozione di nuovi "luoghi di cultura" e nuove offerte culturali consentiranno di rafforzarne l'identità e la capacità di produrre valore e coesione, la resilienza delle comunità locali, sostenendo il loro diretto coinvolgimento nel disegno degli scenari di sviluppo locale. Ulteriore indirizzo strategico trasversale sono gli interventi per aumentare la partecipazione alla vita culturale e l'accesso al patrimonio culturale da parte delle più ampie fasce della popolazione, rendendo i siti culturali più accessibili sia cognitivamente che fisicamente. Verranno così riequilibrati e a rafforzarsi le connessioni e i legami sociali, investendo, da un lato sulla protezione e salvaguardia del patrimonio culturale per migliorare la qualità della vita all'interno di contesti urbani e rurali inclusivi e sostenibili; dall'altro promuovendo politiche orientate allo sviluppo, che supportino la creatività e l'innovazione, facendo perno sulla cultura, sulle tradizioni e sui saperi locali. In questo percorso, in sinergia con altre azioni regionali, si studieranno modalità per portare e promuovere servizi culturali e di promozione umana in nuovi luoghi e in aree particolarmente sensibili o sui cui rafforzare investimenti di ricucitura di relazioni e socialità. Attenzione particolare verrà data alla valorizzazione e gestione del grande patrimonio di storia, arte, cultura e tradizioni presenti sul territorio, integrando obiettivi di tutela con esigenze di rivitalizzazione sociale ed economica, tramite riqualificazione degli spazi pubblici, conservazione preventiva e programmata del patrimonio storico-architettonico, archeologico, artistico, librario, archivistico, aumento di fruibilità e conoscenza del patrimonio culturale materiale e immateriale.

Nell'ambito delle azioni di valorizzazione della rete del patrimonio lombardo, materiale e immateriale, della Grande guerra si completerà l'iter di acquisizione di Forte Montecchio Nord a Colico (LC) e si attueranno iniziative specifiche per la gestione e la valorizzazione integrata dell'area.

## Obiettivi strategici

### 6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti pubblici e privati del territorio coinvolti negli interventi	344	514
<i>L'indicatore viene spostato al successivo obiettivo strategico e sostituito dal nuovo indicatore "Valore delle risorse pubbliche e private per la cultura (mln di euro) attivate dai contributi regionali" (O.S. 6.1.2.)</i>		

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. programmi di animazione urbana e territoriale a base culturale	0	5

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di accessi ai musei e agli altri luoghi della cultura aderenti al circuito di Abbonamento Musei	170.524	+5% (179.050)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. partecipanti a momenti formativi organizzati da Regione Lombardia per gli operatori di musei, archivi, biblioteche	340	+10% (374) 500

Destinatari: Istituti e luoghi della cultura, Accademie di Belle Arti e Università attive in programmi di Terza missione, Soggetti attivi in ambito culturale, di ricerca e della formazione, Imprese del settore, Attività artistiche, Imprese culturali e creative, Imprese in fase di start-up, Artisti ed enti, associazioni e fondazioni partecipate da Regione operanti in ambito culturale

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), ALER, ATS

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi dello Stato e Ministeri, Regioni, Enti Locali, Città Metropolitane, UE, Fondazione Cariplo, Associazioni di categoria, Università e Agenzie formative pubbliche e private, Camere di Commercio, Industria Artigianato Agricoltura, Associazioni imprenditoriali

### 6.1.2 Sostenere il sistema culturale lombardo

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Valore delle risorse pubbliche e private per la cultura (mln di euro) attivate dai contributi regionali	269	320

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese culturali e creative finanziate	32 212	82 (+150%) 303
<i>La baseline e il target dell'indicatori sono modificati al rialzo in quanto vengono ora conteggiate le imprese culturali operanti nell'ambito spettacolo. Grazie alla modifica, l'indicatore viene esteso all'intera platea delle imprese culturali e creative finanziate.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. dei documenti digitalizzati (immagini pubblicate BDL + <del>documenti pubblicati in AESS</del> risorse digitali prodotte per AESS + immagini pubblicate per la biblioteca AESS risorse digitali prodotte per la piattaforma nazionale IPAC)	4.343.627	+ 1.685.654 (6.029.281)
<i>Il titolo dell'indicatore è modificato per essere più chiaro e completo.</i>		

Destinatari: Imprese e operatori del settore, Attività artistiche, Imprese culturali e creative, Imprese in fase di start-up, Soggetti attivi in ambito culturale, Artisti, Fondazioni

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Fondazione Lombardia Film Commission, Finlombarda S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi dello Stato e Ministeri, Regioni, Enti Locali, Città Metropolitane, UE, Associazioni di categoria, Fondazione Cariplo, Università, Camere di Commercio Industria Artigianato Agricoltura, Associazioni imprenditoriali

### 6.1.3 Valorizzare i territori e i "turismi" di Lombardia

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti territoriali attivati dal sostegno pubblico	7 milioni di euro	+ 10% (7,7 milioni di euro)

Destinatari: Enti locali, Soggetti pubblici, Associazioni Pro Loco, Operatori della filiera turistica, Associazioni di categoria, Sistema Camerale lombardo

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo, ANCI, UPL

### 6.1.4 Sostenere la competitività delle imprese turistiche e dell'ecosistema turistico regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti per la competitività delle imprese della filiera turistica (mln di euro)	30	+20% (36 milioni di euro) +40% (42)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti presenti sull'Ecosistema digitale del turismo (EDT)	900	+10% (990) 2.000

Destinatari: Associazioni di categoria, Operatori della filiera turistica, Sistema universitario lombardo

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo

### 6.1.5 Promuovere la conoscenza della Lombardia, la sua reputation attraverso i prodotti turistici e le politiche di marketing territoriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Incremento traffico sul portale InLombardia (mln di visitatori unici)	1,7	+10% 5

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. iniziative di promozione turistica sui mercati esteri	5	+10%

Destinatari: Operatori pubblici e privati della filiera turistica, Componenti del Tavolo Regionale del Turismo e del Tavolo Regionale Moda

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo, ENIT

## Ambito strategico 6.2

### Posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel Mondo

Nel triennio 2025-2027, Regione Lombardia focalizzerà le proprie attività di relazioni internazionali adeguandole all'evoluzione del contesto geopolitico e alle proprie priorità programmatiche. In particolare, assumeranno crescente rilevanza tre fronti geografici: quello dei Balcani occidentali, con l'avanzamento delle procedure di adesione dei nuovi Paesi candidati all'ingresso in Unione Europea; quello indo-pacifico, al cui centro spiccano l'area ASEAN<sup>138</sup>, la Corea del Sud e il Giappone e, infine, quello africano, nell'ottica contemporanea della nuova cooperazione allo sviluppo in cui si iscrive il più ampio "Piano Mattei" italiano.

Le ragioni geopolitiche sono di diverso ordine: nel primo caso si tratta di aree geograficamente limitrofe, che occorre avvicinare ulteriormente dai punti di vista economico e culturale, anche in accompagnamento ai percorsi comunitari. Nel secondo caso, i Paesi indicati come prioritari rappresentano un'area con elevato potenziale per lo sviluppo delle relazioni, offrendo un'alternativa alle tradizionali direttrici di scambio con l'Asia e prospettando nuovi equilibri potenzialmente più vantaggiosi per la Lombardia e il suo tessuto economico.

Anche l'Africa, nell'ambito del più ampio "Piano Mattei" italiano, rappresenterà per il periodo 2025-2027 uno scenario d'azione di particolare interesse per la Lombardia, nel quale Regione coinvolgerà gli stakeholder economici e sociali. In coerenza con il riconoscimento dell'importante ruolo delle Regioni quali soggetti che realizzano iniziative di cooperazione, si intenderà sviluppare una nuova sinergia coinvolgendo gli attori territoriali profit e no-profit per la definizione di progettualità ampie, frutto anche delle proposte provenienti delle forze sociali e istituzionali lombarde. In particolare, gli obiettivi che si intendono perseguire saranno: favorire uno sviluppo sostenibile, sostenere lo sviluppo del capitale umano, sostenere la tutela dei diritti umani e della cultura della pace, rafforzare il ruolo della donna e tutelare l'infanzia, contribuire ad azioni di aiuto umanitario in caso di emergenze e calamità, avvio di attività economiche-imprenditoriali.

Per i lombardi nel mondo, vista l'approvazione nel mese di maggio 2024 della Legge Regionale "Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale", saranno previste nel prossimo triennio iniziative come, per esempio, percorsi di rientro, l'istituzione della Consulta regionale per i lombardi nel mondo e una giornata celebrativa. Sarà mantenuto solido, infine, il legame con i tradizionali partner internazionali di Regione Lombardia nel resto del mondo.

### Obiettivi strategici

#### 6.2.1 Rafforzare le collaborazioni internazionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di incontri internazionali	>300	>500

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di negoziati avviati per nuovi Accordi o Intese	>5	>10

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. missioni internazionali	>10	> <del>20</del> 30

<sup>138</sup>ASEAN Sigla di Association of South East Asian Nations. Organizzazione creata allo scopo di contribuire allo sviluppo economico, sociale e culturale dei paesi del Sud-Est asiatico, assicurando al contempo la stabilità dell'intera regione. È stata costituita nel 1967 e ha sede a Giacarta, capitale dell'Indonesia.

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di Cooperazione allo sviluppo e/o interventi di cooperazione d'emergenza sostenuti	>10	>20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
<del>Rinnovo della legge regionale per i Lombardi nel Mondo</del>	<del>L.r. 4 gennaio 1985, n.1</del>	<del>Nuova legge/revisione legge Vigente</del>
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. progetti finanziati nell'ambito della Legge Regionale per i Lombardi nel Mondo	0	10
<i>L'indicatore viene sostituito in quanto la legge regionale è stata approvata a maggio 2024 e viene perciò introdotto il nuovo indicatore incentrato sulla fase attuativa.</i>		

Destinatari: Istituzioni, Imprese, Enti e associazioni lombarde ed estere. Università, Centri di ricerca ed Ecosistemi Regionali dell'innovazione; Governi esteri, Corpo diplomatico e Rappresentanze Italiane all'estero; Direzioni generali di Regione Lombardia; Operatori pubblici e privati del Terzo Settore; Associazioni, reti e comunità dei lombardi nel mondo, italiani all'estero e altri soggetti pubblici o privati legati alla promozione delle relazioni con l'Italia e la Lombardia, Enti profit e no profit, Organizzazioni della società civile

Enti del sistema regionale coinvolti: AREU, ERSAF, Aria S.p.A., FLA (Fondazione Lombardia per l'Ambiente)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, Dipartimento Affari Regionali e Autonomia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Rappresentanze Italiane all'estero, Corpo Consolare di Milano e della Lombardia, Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), Consiglio Generale degli Italiani all'Estero (C.G.I.E.), altre regioni italiane, altri enti di governo e amministrazione esteri. Istituzioni europee, Banca Europea per gli Investimenti (BEI)

## Ambito strategico 6.3

### Sport e grandi eventi

Regione Lombardia, anche nel triennio 2025-2027, intende sostenere e rafforzare l'offerta sportiva considerandola innanzitutto importante fattore di attrattività per giovani e famiglie. Investire sull'offerta sportiva e lo sport per tutti contribuisce, inoltre, a una migliore qualità della vita, alla prevenzione del disagio e svantaggio sociale, alla promozione del benessere psico fisico, all'inclusione dei più fragili e alla promozione di sani stili di vita per tutti i cittadini, quanto mai importante alla luce dell'invecchiamento della popolazione.

Proseguiranno, in tal senso, le misure legate al sostegno della famiglia, in particolare dei nuclei con figli minori, al riconoscimento e sostegno dell'attività dell'associazionismo e degli enti sportivi, alla promozione dell'attività motoria e sportiva, anche in ambito scolastico o in relazione a specifiche categorie, al sostegno di iniziative sportive dilettantistiche e agonistiche di diverso livello e al rafforzamento di un'offerta sportiva di impiantistica sempre più diffusa, accessibile, ecosostenibile. In questo ambito continuerà il potenziamento dell'offerta di impiantistica sportiva indoor e outdoor non solo in funzione della sostenibilità economico finanziaria e di gestione degli impianti ma anche della disponibilità di infrastrutture sportive presenti al di fuori dei tradizionali contesti sportivi. Sarà inoltre potenziata, in accordo con le Federazioni sportive, la presenza di centri sportivi di interesse regionale e di eccellenza per lo svolgimento delle manifestazioni sportive nazionali e internazionali e per la preparazione atletica di alto livello.

Tenendo conto dei cambiamenti climatici e della transizione ecologica in atto, saranno incentivati interventi per il sostegno e la riqualificazione degli impianti di risalita e delle piste da sci ciò al fine di una migliore efficienza energetica e un uso maggiore di fonti rinnovabili; una piena accessibilità e sicurezza; una destagionalizzazione dei flussi turistici e fruizione degli impianti durante i mesi estivi.

L'azione regionale proseguirà nell'investimento sulle professioni di montagna e sulla loro formazione e aggiornamento, valutando nuove modalità e strategie per favorire l'accesso e l'esercizio alla professione, promuovendo elevati livelli qualitativi di preparazione e adeguandosi alle evoluzioni del settore (cambiamento climatico, nuove esigenze del mercato turistico) che consentano di rendere maggiormente competitiva l'offerta turistica e professionale delle attività praticabili nei territori montani.

In un quadro di innovazione tecnologica di sistema, si inseriranno gli interventi di sviluppo per il potenziamento del progetto "Skipass Lombardia" unico esempio in Europa di unificazione, a livello regionale, di standard aperto di sistemi di emissione e controllo accessi.

Nel prossimo triennio 2025-2027, inoltre, sarà strategico valorizzare e supportare l'organizzazione di eventi di rilievo, accrescendo la visibilità della Regione e dei vari territori che la compongono, ognuno con le proprie caratteristiche e singolarità, rafforzando così la reputazione della destinazione sul mercato nazionale e internazionale. È risaputo infatti che i grandi eventi sono un efficace strumento di marketing territoriale, grazie al potere attrattivo che sono in grado di esercitare: sono spesso motivo di un viaggio e diventano vetrina del territorio, occasione di farsi conoscere e opportunità di mostrare la propria capacità di accoglienza. Portano benefici diretti, come l'incremento dei flussi turistici e dell'occupazione locale ma anche indiretti, in termini di attrazione degli investimenti e di impulso a nuove relazioni commerciali. In questo senso, in prospettiva sarà fondamentale un ruolo di regia che contribuisca a evitare sovrapposizioni e sia da stimolo a una scoperta del territorio destagionalizzata.

## Obiettivi strategici

### 6.3.1 Promuovere l'attività sportiva

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di minori sostenuti nella pratica sportiva	20.000 (XI Legislatura)	110.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore dei contributi concessi a società e associazioni sportive (mln di euro)	2,6 milioni di euro (XI Legislatura)	14,1 milioni di euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di professionisti abilitati e specializzati (maestri di sci e guide alpine)	130 (XI Legislatura)	715

Destinatari: Cittadini, Associazionismo sportivo regionale, Associazioni no profit, Enti Locali, Scuole, Collegi regionali delle professioni di montagna (Maestri di sci e Guide alpine)

Enti del sistema regionale coinvolti: ARIA S.p.A., ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Lombardia, Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale Lombardia, Ufficio Scolastico Regionale Lombardia, Sport e salute S.p.A. Lombardia, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Fondazione Cariplo, Pubbliche Amministrazioni

### 6.3.2 Sostenere e promuovere eventi e manifestazioni sportive

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di iniziative sportive sostenute (eventi e manifestazioni con concessione di contributo regionale)	48	835

Destinatari: Federazioni Sportive Nazionali/Comitati regionali, Discipline Sportive Associate, Enti di Promozione Sportiva, Volontariato e Associazionismo sportivo, Associazioni no profit, Enti Locali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale Lombardia, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Centro Universitario Sportivo Italiano Lombardia, Ufficio scolastico regionale Lombardia, "Sport e Salute" S.p.A. Lombardia, Pubbliche Amministrazioni

### 6.3.3 Potenziare gli impianti e le infrastrutture sportive

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di impianti sportivi realizzati e riqualificati (rispetto a quanto previsto dal Piano Lombardia)	17%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse regionali (milioni di euro) concesse per la realizzazione/ riqualificazione degli impianti sportivi	20 milioni di euro	110 milioni di euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. interventi regionali per realizzazione/riqualificazione degli impianti sportivi finanziati	150	825

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (milioni di euro) per il sostegno e la realizzazione/riqualificazione degli impianti sportivi di montagna	4,2 milioni di euro	23,1 milioni di euro

Destinatari: Cittadini, Proprietari e gestori degli impianti sportivi, Proprietari, gestori e personale operante sulle piste da sci e impianti di risalita, Collegi regionali delle professioni di montagna (Maestri di sci e Guide alpine), Università lombarde, Enti Locali, Enti Parco

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A., Polis Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano – Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale, Federazioni Sportive nazionali, Comitati regionali, Discipline Sportive Associate, Sport e salute S.p.A Lombardia, Ministeri, Università Centro Universitario Sportivo Italiano Lombardia, Associazioni di riferimento gestori impianti sportivi, Associazione Nazionale Esercenti Funiviari, Federfuni.

### 6.3.4 Promuovere i grandi eventi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Calendario Grandi eventi	/	Fatto
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. Grandi Eventi con alto potenziale attrattivo-turistico finanziati	0	25
<i>L'indicatore è sostituito dall'indicatore "N. Grandi Eventi con alto potenziale attrattivo-turistico finanziati.</i>		

Destinatari: Soggetti pubblici e privati della filiera turistica

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Amministratori Provinciali /Assessori al Turismo dei Comuni Capoluogo coinvolti nel Tavolo Turismo.

## Ambito strategico 6.4

### Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026

Le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 rappresentano un'occasione di valorizzazione dell'intera Regione Lombardia, con un impatto significativo sia in termini di attrattività che in termini di crescita delle potenzialità di innovazione del territorio. L'evento olimpico porterà con sé, oltre a una visibilità elevata in termini di marketing territoriale, ricadute positive importanti sull'economia e sull'occupazione.

L'azione regionale continuerà ad accompagnare il percorso di avvicinamento ai Giochi Olimpici e Paralimpici con interventi di promozione che, in una prospettiva integrata tra le diverse politiche (es. sport, cultura, turismo, scuola, etc), guardino anche alla legacy (eredità) che punta a lasciare alle future generazioni impianti, infrastrutture e risorse per un turismo sostenibile anche dal punto di vista economico.

Saranno avviati e sviluppati progetti per la promozione socio-economica e culturale dei territori olimpici al fine di convogliare le progettualità in un percorso coordinato e condiviso di sviluppo futuro dei territori. In tale contesto si porterà avanti la ricognizione delle azioni regionali di *legacy* con l'obiettivo di definire e attuare il *Masterplan dei Giochi*.

Proseguirà l'impegno nel sostegno degli Enti Locali, anche attraverso le Società del Sistema Regionale, per realizzare, secondo i cronoprogrammi, le infrastrutture prioritarie per i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali 2026 individuate dal Piano complessivo delle Opere Olimpiche, nel Masterplan dei Giochi e nel Piano Lombardia ovvero le opere nelle cosiddette *venues* (sedi di svolgimento delle gare, impianti sportivi, villaggi olimpici e luoghi di premiazione), le infrastrutture per l'accessibilità stradale e ferroviaria, le infrastrutture finalizzate a incrementare l'attrattività turistica della Lombardia in relazione allo svolgimento dei Giochi Olimpici e Paralimpici Milano-Cortina 2026, per un utilizzo non solo legato all'evento olimpico.

Regione Lombardia, in particolare, si impegnerà nella realizzazione delle opere di propria competenza fungendo inoltre da stimolatore e agevolatore sugli altri enti competenti. Saranno portati a termine, per quanto riguarda le infrastrutture sportive olimpiche, i lavori per la realizzazione dello Ski Stadium nel Comune di Bormio; la realizzazione, a Livigno, del Centro Operativo e il nuovo bacino di accumulo (posizionato a circa 2.700 m slm) per il potenziamento dell'impianto di innevamento programmato della skiarea Carosello, che ospiterà le gare delle discipline freestyle di Aerials e Moguls; la realizzazione, Comune di Valdisotto, di un nuovo bacino di accumulo (posizionato a circa 2.300 m slm) per il potenziamento dell'impianto di innevamento programmato della ski-area di Bormio e in particolare della pista Stelvio dove si disputeranno le gare di sci alpino maschile.

Inoltre, l'appuntamento del 2026 costituirà un'occasione unica per innalzare ulteriormente il livello di competenza professionale nel settore degli sport invernali, per avvicinare le nuove generazioni alla pratica sportiva, per facilitare l'inclusione attraverso il richiamo delle Olimpiadi e Paralimpiadi, per sensibilizzare alla salvaguardia dell'ambiente alpino.

Regione Lombardia dovrà essere pronta a ospitare i Giochi invernali del 2026 anche dotandosi di "ospedali olimpici" per fornire servizi sanitari altamente specializzati tra cui l'Unità Spinale, il Trauma Center e molti altri servizi in guardia attiva. Per tale motivo si è deciso di creare un polo di riferimento olimpico e paralimpico delle Alte Specialità e dell'Emergenza Urgenza Regionale diffuso sui presidi del Grande Ospedale Metropolitano Niguarda (MI) e dell'Ospedale Eugenio Morelli di Sondalo (SO).

Anche per garantire la buona e sicura riuscita dell'evento, Regione sosterrà il sistema della Protezione Civile e della Polizia Locale con specifiche iniziative che possano valutare i rischi specifici, prevederli, prevenirli e gestirli anche con una visione alla legacy dell'evento in modo che possano poi diventare patrimonio collettivo.

Dal punto di vista culturale, Regione Lombardia promuoverà, in stretto raccordo con la Fondazione Milano Cortina 2026 e con altri soggetti aderenti, un articolato programma di iniziative che intendono arricchire l'evento valorizzando le eccellenze culturali del territorio, con particolare attenzione ai luoghi sedi delle gare e alle realtà idealmente connesse ad essi. Ciò si concretizzerà nelle "Olimpiadi della Cultura": tramite un apposito bando si sosterranno progetti culturali per il periodo 2025 – 2026 direttamente collegati ai Valori Olimpici e articolati sul rapporto tra sport tra arte, storia, cultura, attivazione delle comunità, inclusione, valorizzazione dei territori e degli stili di vita, promozione della pace. Particolare attenzione sarà data a iniziative culturali (proiezioni, mostre, eventi, cerimonie...) che amplifichino la diffusione dei messaggi e dei contenuti di tali progetti anche dopo la conclusione dell'evento sportivo. Saranno inoltre promossi interventi per il turismo accessibile e inclusivo, per lo sviluppo di un'offerta volta a favorire la presenza di turisti con disabilità e dei loro familiari.

Non ultima, la prospettiva dell'evento Olimpiadi Milano-Cortina 2026 rappresenta un punto di riferimento verso cui orientare gli interventi per i territori montani, cui concretamente concorrono le misure dei Patti Territoriali.

## Obiettivi strategici

### 6.4.1 Promuovere i territori olimpici e la legacy delle olimpiadi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2026
% attuazione iniziative del Masterplan per la promozione socioeconomica dei territori olimpici	0	100%

Destinatari: Operatori pubblici e privati della filiera turistica, Componenti del Tavolo Regionale del Turismo e del Tavolo Regionale Moda

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Governo, Regione Veneto, Provincia Autonoma di Trento e Provincia Autonoma di Bolzano, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Comitato Italiano Paralimpico, Comitato Olimpico Internazionale, Comune di Milano, Comune di Cortina d'Ampezzo, Altri comuni della Valtellina, della Val di Fiemme e della Val Pusteria, Anas S.p.A., Ferrovie dello Stato S.p.A., Trenord, ATM, Sistemi urbani, Forze dell'Ordine e Forze armate, Protezione Civile regionale e nazionale, Sistema sanitario regionale e nazionale, Fondazione Milano Cortina, Soggetti privati coinvolti nel finanziamento delle opere e delle attività.

### 6.4.2 Predisporre le opere olimpiche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di infrastrutture sportive realizzate (Decreto MIT 17/12/2021)	0	9

Destinatari: Cittadini, imprese, turisti, pubblico sportivo internazionale

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri Turismo e Sport, Infrastrutture Milano-Cortina 2020-2026, Fondazione Milano-Cortina 2026, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Comitato Italiano Paralimpico, Comitato Olimpico Internazionale; FIS (Federazione Italiana Sport Invernali), CAL S.p.A. (Concessioni Autostradali Lombarde), Enti Locali

## Pilastro 7

### Lombardia Ente di Governo

#### Progetti emblematici 2025

##### I GRANDI ACCORDI DI PROGRAMMA

Sono strumenti preferenziali per il governo e lo sviluppo del territorio, esempi di collaborazione interistituzionale e di partnership con il privato: gli Accordi di Programma continuano ad essere un fondamentale motore di rigenerazione urbana. Il lavoro di regione Lombardia si concentrerà sul **Progetto FILI** e sulla realizzazione dell'**Ospedale di Busto e Gallarate**.

**Il Progetto FILI Cadorna di Rigenerazione urbana** si attuerà attraverso una partnership Pubblico/ Privato, a cura di Ferrovienord spa; prevede la copertura dei binari ferroviari della stazione di Milano Cadorna mediante la realizzazione di una piastra di circa 53.000 mq. La piastra di copertura sarà destinata per circa 33.000 mq a parco urbano, in ampliamento del parco Sempione. La parte residua della piastra sarà concessa in diritto di superficie per la realizzazione di nuovi edifici ad uso privato e pubblico al fine di garantire la sostenibilità economica della Proposta. Entro il 2025 si disporrà del Parere Motivato di Valutazione Ambientale Strategica (VAS).

Il **nuovo Ospedale di Busto e Gallarate** sostituirà gli attuali ospedali per fornire nuovi servizi di cura per gli abitanti della Valle Olona e maggiore capacità diagnostica in sinergia con la medicina del territorio. Gli obiettivi di elevata qualità del nuovo presidio saranno raggiunti con l'utilizzo di uno specifico **concorso di progettazione che si concluderà entro il 2025** individuando il raggruppamento che curerà i diversi livelli di progetto ed il corretto inserimento ambientale.

## Ambito strategico 7.1

### Autonomia

A seguito dell'approvazione del disegno di legge<sup>139</sup> nel gennaio 2024 - che contiene il quadro normativo procedurale per l'attribuzione alle Regioni a statuto ordinario che ne facciano richiesta di forme e condizioni particolari di autonomia nelle 23 materie richiamate dall'articolo 116, terzo comma, della Costituzione - Regione Lombardia rilancerà il percorso per il conseguimento della maggiore autonomia.

In particolare, proseguiranno gli approfondimenti e i confronti, anche con gli stakeholders, riguardo alle materie non connesse alla determinazione dei Livelli Essenziale nelle Prestazioni (LEP), per le quali il trasferimento, con le relative risorse umane, strumentali e finanziarie, può essere effettuato - secondo le modalità, le procedure e i tempi indicati nelle singole intese - già dalla data di entrata in vigore del disegno di legge.

Si tratta, in particolare, delle materie "Commercio con l'estero", "Previdenza complementare e integrativa", "Professioni", "Protezione civile", "Rapporti internazionali e con l'UE" e "Coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario". All'esito della completa definizione delle richieste di maggiori competenze sulle materie citate, si potrà quindi avviare il negoziato con i Ministeri per giungere all'Intesa.

### Obiettivi strategici

#### 7.1.1 Rafforzare le competenze regionali in accordo con lo Stato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Definizione dei contenuti dell'Intesa	/	Schema di Intesa da sottoporre alla sottoscrizione del Presidente della Regione e del rappresentante del Governo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di legge approvati in Giunta rispetto alle materie per cui vengono attribuite maggiori competenze a Regione Lombardia	0	3

Destinatari: Cittadini, Imprese, Pubblica Amministrazione

Enti del sistema regionale coinvolti: Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministro per gli affari regionali e le autonomie; Ministeri cui fanno capo le funzioni che si intende vengano attribuite alla Regione (Ministero dell'economia e Finanza, Ministero affari esteri e della cooperazione internazionale, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero per gli Affari Europei, il Sud e le politiche

<sup>139</sup>Atto Camera n. 1665 "Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione".

di coesione e il PNNR, Ministero della protezione civile e altri ministeri in relazione alla materia professioni), UPL, ANCI Lombardia, Province lombarde e Città metropolitana.

## Ambito strategico 7.2

### Bilancio

Il quadro finanziario 2025-2027 si inserisce in un contesto particolare che richiede la massima prudenza nella gestione del bilancio regionale.

Oltre alla necessità di garantire la salvaguardia degli equilibri di bilancio, a livello nazionale andrà definito il contributo alla finanza pubblica con riferimento al nuovo Patto di Stabilità e Crescita, sospeso durante l'emergenza pandemica, che potrebbe causare un irrigidimento della spesa corrente.

L'incertezza delle nuove regole europee, nel quadro difficile del nostro paese, renderà complesso far fronte ai numerosi fabbisogni delle politiche regionali, ferma restando la volontà dell'Amministrazione di mantenere la politica di invarianza della pressione fiscale che ha sempre contraddistinto Regione Lombardia.

Per ciò che riguarda gli investimenti, sarà necessaria una corretta e precisa programmazione per raggiungere una adeguata pianificazione dei cronoprogrammi di spesa, in funzione della cantierabilità delle opere, al fine di evitare l'immobilizzo di risorse che dovranno essere riorientate a favore della spesa corrente e della riduzione del debito.

In questo contesto finanziario difficile, che potrebbe ridurre le capacità finanziarie del bilancio regionale, il ruolo delle risorse comunitarie e statali, in particolare il PNRR, sarà importante per garantire la continuità delle politiche regionali.

Gli strumenti per rispondere a questa sfida si fondano su basi solide grazie all'ottima gestione finanziaria pregressa, riconosciuta dall'agenzia internazionale di rating Moody's, che ha assegnato a Regione Lombardia un rating superiore a quello della Repubblica italiana (caso eccezionale a livello mondiale) per la propria flessibilità nel bilancio e nella gestione prudente della propria autonomia fiscale.

### Obiettivi strategici

#### 7.2.1 Mantenere la tempestività dei pagamenti

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Tempestività dei pagamenti (numero di giorni)	10 giorni di anticipo rispetto alla scadenza prevista per legge	13 giorni di anticipo rispetto alla scadenza prevista per legge

Destinatari: Cittadini, Imprese ed Enti pubblici

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A.

### 7.2.2 Ottimizzare l'utilizzo delle risorse

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di assorbimento delle Risorse regionali impegnate su Risorse regionali definitivamente stanziare (assestate)	Capacità di impegno non inferiore al 90%	Capacità di impegno non inferiore al 90%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% utilizzo risorse vincolate per spese di investimento nel periodo 2021-2034 (di cui alla legge 145/2018 art. 1 comma 134)	Utilizzo del 100% delle risorse assegnate	Utilizzo del 100% delle risorse assegnate per ciascuna annualità

Destinatari: Cittadini, Imprese ed Enti pubblici

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A., Polis Lombardia

## Ambito strategico 7.3

### Programmazione

Nel triennio 2025-2027, Regione Lombardia continuerà a investire nello sviluppo territoriale, anche mediante progetti strategici e strumenti di programmazione negoziata, finalizzati a definire una azione coordinata delle leve finanziarie pubbliche disponibili e ad attrarre risorse private in grado di avviare modifiche strutturali e garantire lo sviluppo dell'occupazione. La crescita territoriale avrà come elemento guida la sostenibilità, intesa quale sostenibilità economica, sociale e ambientale, caratteristica necessaria negli strumenti di interesse regionale. In particolare, nei prossimi anni un intervento significativo sarà il progetto "Fili Cadorna" a Milano, progetto con il quale si intendono affrontare i temi del miglioramento dell'intermodalità e della qualità dell'aria, oltre alla rigenerazione urbana, con il potenziamento delle connessioni ciclabili e pedonali e dell'attuale sistema di interscambio, nonché della risoluzione della frattura del tessuto urbano esistente attraverso la copertura dei binari, in un'ottica di valorizzazione urbana e di sostenibilità ambientale. L'intervento prevederà altresì la sperimentazione di tecnologie innovative per la riduzione di emissioni inquinanti in collaborazione con il Politecnico di Milano.

Una importante sfida di Legislatura sarà estendere il modello di programmazione e rendicontazione delle politiche - introdotto dal nuovo Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile e basato sulla disponibilità di banche dati, sulla definizione di indicatori e target misurabili, sull'accountability - anche alla valutazione delle performance della dirigenza di Regione Lombardia e, a tendere, anche alla dirigenza apicale degli enti e società del Sistema Regionale. Allo scopo di legare le proprie attività di programmazione alla necessità di fornire ai cittadini dati e informazioni sulle proprie attività, Regione Lombardia ha avviato in collaborazione con ARIA S.p.A., da inizio Legislatura, un percorso mirato a realizzare dashboard conoscitive delle politiche regionali, che rendano conto dell'utilizzo delle risorse e dell'avanzamento dei progetti. La priorità dei prossimi anni sarà migliorare la fruibilità delle piattaforme di rendicontazione attualmente già disponibili come quelle dedicate al PNRR e al Piano Lombardia. Altrettanto fondamentale sarà il lavoro di gestione dei dati in possesso dell'ente, che dovranno essere totalmente digitalizzati per permettere ai decisori di avere un monitoraggio delle politiche sempre accurato e aggiornato.

Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche delineate nei Programmi Regionali FESR ed FSE+ 2021-2027 per garantire un efficace ed efficiente utilizzo delle risorse europee a disposizione, con particolare attenzione ad assicurare il rispetto dei target di spesa fissati a partire dall'anno 2025. Nel novero delle risorse europee 2021-2027 rientrano a pieno titolo anche le risorse relative al Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) che, sebbene rappresentino una fonte nazionale, sono un ulteriore mezzo di finanziamento per dare piena attuazione al disegno strategico di Regione Lombardia per il periodo 2021-2027. Anche in questo caso, l'azione di Regione sarà focalizzata sull'attuazione in coerenza con le tempistiche delineate nei documenti di programmazione. Il prossimo triennio vedrà Regione Lombardia impegnata anche sui temi relativi al ciclo di programmazione post 2027, con la predisposizione di documenti di posizionamento e il presidio dei tavoli europei e nazionali.

Nel triennio 2025-2027 entra nel pieno dell'attuazione il Programma nazionale Strategico della PAC (PSP) per il periodo 2023/2027. Obiettivo di Regione Lombardia è riuscire a erogare i fondi connessi al PSP rispettando sia gli obiettivi di risultato e di performance previsti nel documento di programmazione nazionale e nel complemento di programmazione regionale sia gli obiettivi di spesa, che per la quota di sviluppo rurale (FEASR), con sono collegati al cosiddetto N+2. Lo sforzo prioritario dovrà essere concentrato nell'attivazione di tutti gli interventi ancora non avviati e nell'implementazione di strumenti di gestione (informatici e non) più semplici. Anche il sistema dei controlli deve diventare più efficiente

e la realizzazione del progetto di completa informatizzazione (dalla rilevazione in campo fino all'istruttoria di pagamento) aiuterà a velocizzare e standardizzare la gestione dei controlli stessi.

## Obiettivi strategici

### 7.3.1 Promuovere lo sviluppo territoriale, anche tramite gli strumenti della programmazione negoziata

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Impatto finanziario degli Accordi Stipulati nei territori valutato al momento della sottoscrizione (in milioni di euro)	0	500 milioni di euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) firmati	0	12

Destinatari: Università Lombarde, Enti sanitari, Soggetti privati, Enti Locali

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Province, Comunità Montane, Arexpo S.p.A.

### 7.3.2 Rilanciare il sistema Lombardia con le risorse europee 21-27

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Pagamenti Diretti	0%	100%/anno

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Organizzazioni Comuni di Mercato (OCM)	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Piano Sviluppo Rurale (PSR)	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
FEASR N+2 100%/anno	100%	100%

## Ambito strategico 7.4

### Affari istituzionali, sistema dei controlli e prevenzione dei rischi

Regione Lombardia intende rafforzare la propria funzione di indirizzo e controllo degli Enti dipendenti e delle società partecipate, valorizzandone le potenzialità affinché essi concorrano al pieno raggiungimento degli obiettivi regionali e alla creazione di valore pubblico. In particolare, saranno favoriti e sviluppati un migliore raccordo con il ciclo della programmazione e valutazione della performance regionale e un più efficace monitoraggio delle attività svolte da questi soggetti, anche avvalendosi di strumenti digitali.

Regione Lombardia intende consolidare la cultura del controllo, dell'integrità, della trasparenza e della gestione del rischio, nonché favorire il coordinamento e l'integrazione tra gli operatori del sistema di controllo. L'approccio che si intende privilegiare è quello basato sulla prevenzione e sulla gestione dei rischi, da implementare soprattutto attraverso azioni di formazione mirate sia verso coloro che, all'interno dell'organizzazione regionale, rappresentano un punto di riferimento sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sia verso coloro che hanno il delicato compito di effettuare le attività di controllo.

Infine, Regione Lombardia conferma l'impegno nell'assicurare il coordinamento e il supporto interno in tutte le attività che implicano un trattamento di dati personali, ai sensi del Regolamento UE 679/2016 (GDPR) e del Codice Privacy così come riformato dal D.Lgs n. 101/2018, dal D.L. n. 139/2021 convertito dalla Legge n. 205 del 2021 e dal D.L. n. 19/2024 -Decreto PNRR. Particolare attenzione sarà data, anche in questo caso, ad attività formative atte a consolidare la cultura della protezione dei dati personali e la prevenzione e gestione del rischio con l'obiettivo di fornire ai cittadini servizi sempre più efficienti e attenti alla tutela dei dati trattati.

### Obiettivi strategici

#### 7.4.1 Valorizzare le potenzialità di enti regionali e società partecipate e garantire un maggiore raccordo con la regione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Creazione di un flusso informativo con calendario stabile per ogni Ente/Società.	f	Fatto
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale di digitalizzazione della programmazione e della performance dei Direttori di enti dipendenti e società in house.	10%	100%
<i>L'indicatore viene sostituito per evidenziare l'importanza strategica della digitalizzazione come elemento per rendere più efficace e trasparente l'interazione tra Regione e gli enti dipendenti e società in house</i>		

Destinatari: stakeholder istituzionali (DC/DG Regione Lombardia, enti dipendenti e società in house)

Enti del sistema regionale coinvolti: ARIA S.p.A.

#### 7.4.2 Rafforzare il sistema dei controlli, dell'anticorruzione e della trasparenza

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Attività formative, nell'arco della Legislatura, per <del>ciascun dirigente e personale di elevata qualificazione</del> i referenti dell'attività di controllo, della prevenzione della corruzione e della trasparenza	<del>2</del> attività formative a Persona 20	<del>5</del> attività formative a persona +10%
<i>L'indicatore viene modificato per misurare il complesso delle attività formative svolte a favore del personale coinvolto nelle attività di controllo</i>		

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale partecipazione dei neo-controllori al corso annuale	100%	<b>100%</b>

Destinatari: Cittadini, Imprese, Associazioni, Autorità esterne, Fondazioni, Enti pubblici;

Enti del sistema regionale coinvolti: Polis Lombardia, ARIA S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Anac, Corte dei Conti UE e ITA, Commissione europea, MEF IGRUE (Ispettorato Generale per i Rapporti finanziari con l'Unione Europea), Università, soggetti del terzo settore, Enti locali e soggetti rappresentativi

#### 7.4.3 Rafforzare la protezione dei dati personali nell'erogazione dei servizi a cittadini e imprese

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Iniziative di sensibilizzazione e formazione in ambito di protezione dei dati personali (nella legislatura)	20 edizioni	<del>+10%</del> <b>+30%</b> delle iniziative previste

Destinatari: Cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: Polis Lombardia, ARIA S.p.A.

## Ambito strategico 7.5

### Semplificazione e trasformazione digitale

Regione Lombardia si propone di migliorare i servizi pubblici attraverso un approccio innovativo che include l'uso dell'intelligenza artificiale (AI), la reingegnerizzazione e semplificazione dei processi, l'incremento dell'accessibilità dei servizi e l'intensificazione dell'interoperabilità con le banche dati di interesse nazionale. L'adozione di queste strategie è essenziale per ottimizzare l'efficienza operativa e migliorare la qualità e l'appropriatezza dei servizi offerti ai cittadini.

L'innovazione e l'intelligenza artificiale giocano un ruolo centrale nell'automazione dei processi amministrativi, contribuendo a ridurre significativamente i tempi e i costi di gestione attraverso un'accurata razionalizzazione della spesa ICT, mentre sistemi avanzati di analisi predittiva vengono implementati per supportare le decisioni e ottimizzare la distribuzione delle risorse. Allo stesso tempo, la semplificazione dei servizi è perseguita attraverso la reingegnerizzazione, la digitalizzazione e la standardizzazione dei procedimenti amministrativi, che facilitano l'interazione dei cittadini con l'amministrazione e riducono la complessità e i passaggi burocratici necessari per accedere ai servizi.

Per garantire che tutti i cittadini, comprese le persone con disabilità o con limitate competenze digitali, possano accedere ai servizi, Regione Lombardia sta continuando a disegnare le interfacce digitali offrendo servizi tramite vari canali, sia digitali che telefonici e fisici. Questa strategia assicura che i servizi siano universalmente accessibili, indipendentemente dalla posizione geografica o dalla capacità tecnologica degli utenti.

Inoltre, si sta realizzando un'infrastruttura dati regionale robusta e sicura, che fungerà da spina dorsale per tutte le operazioni digitali. Questa è essenziale per migliorare ulteriormente l'efficienza e la sicurezza dei servizi, offrendo una piattaforma integrata che facilita la sincronizzazione con le banche dati nazionali e l'adozione di standard comuni per la condivisione dei dati.

Le strategie di implementazione includono investimenti significativi in infrastrutture tecnologiche robuste, mentre le collaborazioni strategiche con altre regioni, il governo nazionale e il settore privato sono essenziali per condividere le migliori pratiche e sviluppare soluzioni tecnologiche innovative. Un quadro normativo adeguato facilita la digitalizzazione, protegge i dati personali e promuove l'uso etico dell'AI, garantendo trasparenza e responsabilità nella gestione dei servizi.

Implementando queste strategie complesse, realizzate, laddove necessario, anche attraverso interventi di semplificazione normativa, Regione Lombardia mira a creare un sistema di servizi pubblici che sia non solo più efficiente e meno burocratico, ma anche più inclusivo e facilmente accessibile a tutti i cittadini, sfruttando l'innovazione tecnologica per migliorare la vita quotidiana e la sicurezza dei dati. Sarà prioritario l'uso di tecnologie avanzate per garantire la resilienza dei sistemi informatici regionali, migliorando la sicurezza informatica per prevenire rischi e vulnerabilità.

## Obiettivi strategici

### 7.5.1 Garantire il riordino e la semplificazione normativa

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di legge approvati in Giunta per la revisione e semplificazione di normative di settore	0	5 10 progetti di legge approvati in Giunta

Destinatari: Cittadini, Imprese, Pubblica Amministrazione

### 7.5.2 Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Giudizio di Customer satisfaction medio relativo ai bandi regionali (punteggio compreso tra 1 e 5)	3,70	+10%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Tempi medi di conclusione dei procedimenti a carico di cittadini e imprese	170 giorni	-30%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. dei procedimenti regionali sulla piattaforma Bandi e Servizi	55 procedimenti	+50%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. domiciliazioni bancarie tributarie digitalizzate	<del>2.095.000</del> 2.576.499	+10% delle domiciliazioni attive 3.500.000
<i>La baseline dell'indicatore è rivista in quanto il dato consolidato riguardante le domiciliazioni bancarie tributarie al 31/12/2022 è di 2.576.499. La performance particolarmente positiva del dato nel 2023 (quasi 300.000 nuove domiciliazioni) ha consentito di rivedere il target di legislatura in incremento.</i>		

Destinatari: Cittadini, Imprese, Rappresentanti delle associazioni di categoria, Operatori economico/sociali/territoriali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A. ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) e gli altri soggetti definiti nell'Allegato A1-A2 della Ir 30/2006

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti locali, statali e UE

### 7.5.3 Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Relazioni digitali tra soggetti diversi (pubblici e privati) in interoperabilità presenti in E015	520 relazioni digitali	+50%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. asset digitali disponibili nell'ecosistema E015	188 asset	+50%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Interventi potenziamento della resilienza dei sistemi regionali per una maggiore cybersicurezza	78 interventi	+100%

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Livello di conoscenza rilevato in materia di cybersecurity da parte del personale regionale	0	75%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di progetti/interventi in cui si applicheranno tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	16	+200% +400%

Destinatari: Cittadini, Imprese, Rappresentanti delle associazioni di categoria, Operatori economico/sociali/territoriali, personale della PA

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) e gli altri soggetti definiti nell'Allegato A1-A2 della L.R. 30/2006

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti locali, statali e UE

## Ambito strategico 7.6

### Gestione e promozione dell'ente

Regione Lombardia si impegna a definire una strategia di comunicazione unitaria che guidi l'azione per l'intera XII Legislatura. Nei prossimi tre anni, le iniziative di comunicazione si concentreranno sul ruolo trainante della Lombardia nello sviluppo economico e socioculturale, valorizzando i temi prioritari del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS). Promuovere un'informazione dettagliata e trasparente dei contenuti del PRSS nel contesto della programmazione 2023-2027 sarà al centro della strategia di comunicazione con lo scopo di consolidare nei destinatari un'immagine omogenea e riconoscibile della Regione e comunicare i molteplici interventi che costituiscono la programmazione regionale.

La Lombardia, indubbia motrice economica del Paese, opera in un contesto che va ben oltre i confini nazionali, per questo ha bisogno di avere una connotazione forte e precisa che la renda più competitiva e all'avanguardia agli occhi dei cittadini e dei target di riferimento.

Regione Lombardia, che ha consolidato in questi anni un'identità fortemente connotata dal *saper fare lombardo* e dalla dinamicità del suo tessuto economico e sociale, non è più solo ente di Governo, ma comunica caratterizzando chiaramente la propria identità e mission con una narrazione e un'identità visiva in grado di comunicare valori e trasmettere una chiara *brand identity*.

Da qui nasce il payoff "Lombardia. Qui Puoi", che sottolinea il potenziale individuale e collettivo del territorio lombardo, evidenziando il ruolo centrale delle persone nel dar forma all'eccellenza regionale. Questa prospettiva, che valorizza il capitale umano come la vera ricchezza del territorio, favorisce un senso di appartenenza e stimola lo sviluppo sostenibile attraverso le persone che vivono il territorio, contribuiscono alla sua crescita e all'espressione delle sue potenzialità.

L'obiettivo è quello di comunicare e interagire con cittadini e stakeholder attraverso una pluralità di strumenti e linguaggi, anche rivolti ai più giovani, sperimentando strumenti e tecnologie innovative sempre più coinvolgenti: dal metaverso ai podcast, sfruttando anche le potenzialità dell'intelligenza artificiale.

La quotidianità di un lavoro costante al servizio del cittadino è al centro di una nuova comunicazione a tema sanitario, che non punta più a sottolineare l'eccellenza indubbia delle sue strutture, ma la prossimità di un lavoro quotidiano che garantisce ai suoi cittadini più di 23 mila prestazioni al giorno. Questo il concept della campagna a tema sanitario #ognigiorno, al momento sviluppata sul web e tramite agili pillole social.

Una straordinaria opportunità per il territorio, infine, verrà offerta soprattutto dagli imminenti Giochi Olimpici e Paralimpici invernali del 2026, che accenderanno un faro sulla Lombardia. La Regione in tale contesto valorizzerà tutte le sue eccellenze culturali, enogastronomiche e di ospitalità turistica tramite il coinvolgimento dell'intera Giunta e il coordinamento costante con Fondazione Milano Cortina.

Passando a una prospettiva più interna, Regione è consapevole dell'importanza di valorizzare e qualificare le proprie risorse umane, vero motore della macchina amministrativa regionale.

La formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni. La formazione, oltre che consistere in uno strumento di crescita umana e professionale del personale, rappresenta una leva in grado di generare azioni positive nell'ambito lavorativo, oltre che di valorizzazione della

professionalità di ogni dipendente. Per questi motivi Regione Lombardia intende assicurare il presidio delle azioni formative per lo sviluppo della professionalità del proprio capitale umano.

Si intende implementare la formazione del personale attraverso attività (in presenza e da remoto) di carattere sia trasversale che specialistico, anche in armonia con le esigenze che si rileveranno attraverso appositi questionari ricognitivi indirizzati a tutti i dipendenti. Si investirà e si renderanno fruibili: percorsi formativi attivati sul portale nazionale Syllabus; percorsi di alta formazione promossi dalla SNA; percorsi di alta formazione universitaria; attività formative dedicate allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze di lingue straniere.

## Obiettivi strategici

### 7.6.1 Valorizzare l'immagine e il posizionamento regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Avanzamento % progetto di rebranding dell'immagine coordinata	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Avanzamento % riprogettazione e implementazione del nuovo ecosistema digitale	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% delle interazioni utenza tramite i canali di comunicazione digitale (dato medio sui vari canali digitali)	61.147.060	+20% +48% (90.253.060)

Destinatari: Cittadini, Stakeholder territoriali, Enti e Istituzioni internazionali, nazionali e locali, sistema dei media, Patto per lo Sviluppo

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti gli enti del SIREG, Comitato Regionale per le Comunicazioni della Lombardia (Corecom), Componenti del Tavolo Comunicazione, Europe Direct Lombardia

### 7.6.2 Promuovere le politiche regionali attraverso campagne, progetti e iniziative di comunicazione e partecipazione destinate a cittadini e stakeholder (public engagement)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. iniziative e progetti di comunicazione promossi/approvati	1221	1343 (+10%)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Tasso di conoscenza dei servizi e delle politiche regionali	48%	65%
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% di azioni e campagne di comunicazione soggette a misurazione	0%	60%
<i>L'indicatore viene sostituito per valorizzare l'avvio del percorso di misurabilità delle principali azioni e campagne di comunicazione attraverso la rilevazione del tasso di copertura e penetrazione delle azioni. Le attività soggette a rilevazione comprendono sia le attività sul digitale che sui mezzi tradizionali.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi organizzati e promossi	665	730 (+10%)

Destinatari: Cittadini, Stakeholder territoriali, Enti e Istituzioni internazionali, nazionali e locali, Sistema dei media, Patto per lo Sviluppo.

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Polis Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Società partecipate da Regione Lombardia, Co.re.com, componenti del Tavolo Comunicazione

### 7.6.3 Formare e valorizzare il personale regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Ore di formazione annuali fruite in media per dipendente	18	30

Destinatari: Dipendenti regionali

Enti del sistema regionale coinvolti: Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Istituzioni universitarie statali, non statali e telematiche autorizzate e accreditate dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR); Dipartimento della Funzione Pubblica, Scuola Nazionale dell'Amministrazione, formatori privati

## Ambito strategico 7.7

### Relazioni istituzionali

Come definito anche nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura Regione Lombardia nell'individuare i propri obiettivi strategici ha puntato sulla trasversalità favorendo, dunque, un lavoro sempre più congiunto e sinergico da parte delle diverse Direzioni. Tale metodo richiede un lavoro ancor più efficace di coordinamento interno e di confronto esterno con i numerosi stakeholder regionali. Per questo motivo nel corso dei prossimi anni sarà fondamentale potenziare e rinnovare il metodo di confronto con il partenariato regionale, con particolare riferimento al Patto per lo Sviluppo quale luogo di confronto privilegiato dove mettere in discussione i principali provvedimenti dell'Ente e raccogliere i suggerimenti e le proposte dei corpi intermedi.

A livello nazionale, la Delegazione di Roma di Regione Lombardia continuerà a promuovere e curare gli interessi di Regione Lombardia nei rapporti Stato-Regioni, con il Governo e con il Parlamento, in particolare sui temi dell'autonomia differenziata e dell'attuazione del PNRR. Si proseguirà, inoltre, a rafforzare la rete di relazioni istituzionali attraverso un'attività, avviata a inizio legislatura e ormai consolidata, di organizzazione di incontri istituzionali ed eventi su tematiche di interesse per le politiche regionali.

In ambito europeo, la Delegazione di Bruxelles di Regione Lombardia continuerà a operare per rafforzare il ruolo della Lombardia e del sistema socioeconomico lombardo in Europa e assicurarne l'adeguata rappresentanza, tutela e promozione delle priorità verso la nuova Commissione e il nuovo Parlamento europeo, anche attraverso un maggiore accompagnamento degli stakeholder e del sistema delle imprese lombardo presso le istituzioni europee, per portare la propria voce e favorire il loro accesso ai fondi europei.

Nella prospettiva delle riforme sull'autonomia differenziata e delle Province e Città metropolitane, Regione Lombardia, fin dall'avvio della riforma nazionale (L. 56/2014, cd. 'legge Delrio'), ha scelto di valorizzare il ruolo di Province e di Città Metropolitana tramite lo strumento delle Intese per il conferimento di funzioni, linea che sarà confermata anche nel prossimo triennio. Nell'ottica di un miglioramento costante del livello delle funzioni conferite, esercitate a beneficio dei territori, Regione Lombardia ha dato avvio – con la collaborazione delle Province e di Città Metropolitana e con il supporto scientifico del Politecnico di Milano – a un percorso ricognitivo e di analisi delle stesse, finalizzato all'introduzione di standard qualitativi. Tenendo conto anche dei cambiamenti sociodemografici in atto, nonché delle difficoltà crescenti, per i piccoli Comuni, nell'assicurare i servizi a favore dei cittadini sui territori, Regione mira a supportare i fenomeni aggregativi, sempre su iniziativa delle Amministrazioni e dei territori interessati, finalizzati alla razionalizzazione del numero degli Enti locali e a sostenere le forme di associazionismo tra gli stessi, avviando un percorso di sistemazione unitaria della normativa di settore in un'ottica di semplificazione, aggiornamento e recepimento delle nuove esigenze, anche in tema di sostenibilità, degli stessi territori interessati. Regione Lombardia riconosce, inoltre, le Comunità Montane quali enti in grado di intercettare, coordinare e sviluppare le esigenze dei territori montani e destina a esse risorse sia per il sostegno al funzionamento sia in termini di investimenti per la realizzazione di interventi speciali a favore della montagna.

## Obiettivi strategici

### 7.7.1 Valorizzare i rapporti con il partenariato locale, economico e sociale e con le istituzioni locali e nazionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Accordi e di Position Paper sottoscritti o condivisi con stakeholder, istituzioni nazionali e locali	60 Accordi (XI Legislatura)	+20%

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. Documenti programmatici/position paper condivisi con gli stakeholder nei tavoli regionali di confronto	0	30

Destinatari: Soggetti aderenti al Patto per lo Sviluppo della Lombardia, Province, Città Metropolitana di Milano, Comuni Lombardi, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Comunità Montane, Istituzioni Nazionali, parlamentari lombardi, Conferenza delle Regioni, associazioni, enti pubblici e privati, fondazioni

Enti del sistema regionale coinvolti: ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), PoliS Lombardia

### 7.7.2 Valorizzare i rapporti con la UE e con le altre istituzioni europee

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti presenti a Casa Lombardia (media all'anno)	15	20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi e convegni promossi (media all'anno)	10	20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. protocolli, accordi, position paper (media all'anno)	5	10

Destinatari: Enti e associazioni di categoria, Soggetti del Patto per lo Sviluppo, Università

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti, Europe Direct Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Commissione Europea, Parlamento Europeo, Consiglio Europeo, Comitato delle Regioni, Comitato Economico e Sociale Europeo, Rappresentanza

Permanente d'Italia presso l'UE, Ambasciata d'Italia in Belgio, Gruppo Iniziativa Italiana, Coordinamento Regioni Italiane a Bruxelles, Regioni europee aderenti alle associazioni di cui la Lombardia fa parte (Arge Alp, ECRN, ERRIN, GIURI, Quattro motori d'Europa, Vanguard Initiative etc.)

## Ambito strategico 7.8

### Demanio e patrimonio regionale

L'obiettivo regionale è la valorizzazione degli immobili nella disponibilità di Regione e degli Enti del sistema socio-sanitario, valorizzazione da attuare innanzitutto con gli strumenti preliminari della ricognizione e della definizione di linee guida, anche in chiave di sostenibilità ambientale.

La ricognizione sarà svolta mediante l'utilizzo di apposita nuova piattaforma (SISDO - ARCHIBUS) di raccolta dati catastali e documentali relativi agli immobili (inventario beni immobili e fascicolo fabbricato).

Un fattore di cambiamento in questo scenario nel prossimo triennio, con particolare riferimento all'aspetto della valorizzazione dei beni, possono essere l'evoluzione dell'autonomia differenziata e gli ulteriori sviluppi del federalismo demaniale.

Come è noto, con l'emanazione del decreto legislativo 28 maggio 2010, n. 85, recante "Attribuzione a comuni, province, città metropolitane e regioni di un proprio patrimonio, in attuazione dell'articolo 19 della legge 5 maggio 2009, n. 42." (c.d. federalismo demaniale), è stato iniziato il percorso di attuazione della legge delega sul federalismo fiscale in virtù del quale Regione Lombardia ha acquisito il Deposito ex polveriera nel Parco delle Groane a Solaro (MB) ed è in fase di acquisizione della fortezza della Prima Guerra Mondiale "Forte Montecchio" (LC).

D'altro canto, sempre a livello nazionale negli ultimi anni, stante il protrarsi dell'eccezionalità della situazione economica e tenuto conto delle esigenze prioritarie di raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, numerosi interventi hanno riguardato il patrimonio pubblico, sia con riferimento alle misure di valorizzazione o dismissione degli immobili pubblici, che, per quanto riguarda la razionalizzazione delle concessioni demaniali.

In tale contesto il processo di valorizzazione e rigenerazione del patrimonio immobiliare regionale può avere un impulso considerevole. In quest'ottica potrebbe incrementarsi in maniera proficua la collaborazione con l'Agenzia del demanio.

### Obiettivi strategici

#### 7.8.1 Valorizzare il demanio e il patrimonio immobiliare regionale e degli enti del sistema regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento intervento nuovo "Palazzo Sistema"	5%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% analisi funzionale degli immobili ai fini della definizione del Piano di Valorizzazione	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento del progetto sul Patrimonio/Demanio forestale	5%	70%

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Enti del sistema sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Agenzia del demanio, Ministero della Cultura, Università, Arexpo S.p.A, Enti locali

### 7.8.2 Rendere efficiente, sicuro e sostenibile il patrimonio regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento interventi di riqualificazione/ efficientamento/ razionalizzazione delle sedi istituzionali e degli altri immobili	10%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% N. certificazione per sede sul totale voci requisiti cogenti	40%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% implementazione nuovi inventari	0%	100%

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti gli enti del Sistema Regionale (SIREG)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Università, Ministero della Cultura, Agenzia del Demanio, Enti locali

### 7.8.3 Rafforzare le misure per l'efficiamento energetico e la riduzione delle emissioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Impatto dei singoli interventi di efficientamento, in termini di % di risparmio sui consumi energetici e le emissioni correlate di CO2 equivalente	Media consumi energetici 2016-2022: 8.900 TEP/anno (tonnellate equivalenti di petrolio)	-20%
	Media emissioni di CO2 equivalente correlate 2016-2022: 20.500 tonnellate/anno	-20%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Copertura del fabbisogno di energia elettrica con energia rinnovabile autoprodotta o da rete certificata	43%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Potenza installata per la generazione di energia elettrica da fonti energetiche rinnovabili	215 kWp	+10%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. sedi istituzionali in cui viene attivata una infrastruttura per la ricarica dei veicoli elettrici	1 sede	Tutte le sedi istituzionali 11

*Il target viene aggiornato indicando il valore numerico per maggiore trasparenza.*

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti gli enti del Sistema Regionale (SIREG)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Università, Ministero della Cultura, Agenzia del Demanio, Enti locali

The background is a solid dark blue color. It features two large, light blue curved lines that sweep across the top and bottom of the page, creating a sense of movement and framing the central text.

# **Sezione II**

## **Gli indirizzi economico-finanziari**

## Lo scenario macroeconomico

### L'economia internazionale

Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale<sup>140</sup> l'economia mondiale sarebbe cresciuta nel 2023 del 3,1%, un tasso inferiore a quello registrato in media prima della crisi del 2020. Anche nel 2024 si prevede che l'economia mondiale cresca a un ritmo attorno al 3%, con notevoli differenze tra aree geografiche. Le ultime previsioni del FMI hanno moderatamente rivisto al rialzo le proiezioni di espansione dell'economia mondiale, nonostante i fattori di incertezza che persistono nello scenario geopolitico.

Tra le economie avanzate, gli Stati Uniti hanno fatto registrare la performance migliore, con un tasso di crescita del 2,5% nel 2023 che dovrebbe mantenersi su livelli sostenuti anche nei prossimi anni. A spingere la crescita dell'economia statunitense contribuiscono la fiducia dei consumatori e la buona performance del mercato del lavoro che sostiene l'aumento della domanda interna.

L'economia del Regno Unito ha chiuso il 2023 con un aumento del PIL praticamente vicino allo zero e anche nei prossimi anni si prospetta una crescita piuttosto modesta dell'economia appena superiore a quella dell'Unione europea.

Quest'ultima ha archiviato il 2023 con un aumento del PIL dell'0,4%, complice l'inflazione che ha eroso l'aumento dei salari deprimendo la domanda interna. Inoltre, le famiglie hanno reagito all'aumento dei tassi di interesse innalzando la propensione al risparmio per far fronte alla crescente incertezza sul mercato immobiliare. In quasi tutti i Paesi dell'Unione europea si è assistito a un rallentamento degli investimenti soprattutto nel settore delle costruzioni.

Al tempo stesso l'indebolimento del commercio internazionale non ha portato alcun contributo alla crescita dell'economia dell'area europea. Nell'Unione europea è attesa una politica monetaria più accomodante da parte della BCE anche se la ripresa della domanda di investimenti è collegata al recupero del pieno utilizzo degli impianti produttivi.

Le note positive vengono dal mercato del lavoro che ha continuato a crescere portando il tasso di disoccupazione vicino al minimo storico. Proprio l'andamento favorevole del mercato del lavoro anche nel 2024 dovrebbe portare a un aumento del reddito disponibile delle famiglie e a un aumento dei consumi finali. Il PIL dell'Unione europea dovrebbe crescere dell'1% nel 2024 per accelerare poi all'1,6% nel 2025.

Tra le maggiori economie dell'Unione europea solo la Spagna farà registrare nel 2024 un tasso di crescita superiore al 2. L'economia tedesca invece tarda a riprendersi dopo la recessione del 2023. Gli investimenti rimangono ben al di sotto dei livelli pre-pandemici, complice anche l'incertezza sulle strategie da perseguire dopo il graduale ridimensionamento dei rapporti con il partner cinese. La domanda estera, tradizionale motore di crescita dell'economia tedesca, rimane debole. L'economia francese dovrebbe crescere nel 2024 a ritmi leggermente inferiori a quelli dell'Unione europea (0,7%) per poi attestarsi all'1,3% nel 2025.

Tra le economie emergenti, quella cinese ha fatto registrare un aumento del PIL del 5,2%, e si prevede che nei prossimi anni continuerà a crescere a ritmi sostenuti ancorché inferiori a quelli pre-pandemia.

Continua a preoccupare il settore delle costruzioni con effetti che si estendono all'economia reale e ai mercati finanziari. La situazione di incertezza occupazionale frena i consumi delle famiglie, mentre il

---

<sup>140</sup>Fondo monetario internazionale (2024) Steady but slow: Resilience amid divergence. April 2024

contesto geopolitico non favorisce la crescita delle esportazioni. Il Fondo Monetario Internazionale prevede che l'economia cinese crescerà del 4,6% nel 2024 e del 4% nel 2025.

Sugli scenari previsivi insistono diversi fattori di rischio che possono essere ricondotti a:

- rialzo dei prezzi delle materie prime energetiche e dei costi di trasporto che potrebbero portare ad un aumento del tasso di inflazione. I conflitti che interessano l'area di transito delle merci e di produzione degli idrocarburi potrebbe comportare anche una riduzione dei traffici nel canale di Suez, con effetti negativi soprattutto per le economie che si affacciano sul Mediterraneo;
- indebolimento della crescita dell'economia cinese dovuto alla crisi del settore delle costruzioni;
- effetti della politica monetaria sulle scelte di investimento e la persistenza dell'inflazione negli Stati Uniti che potrebbe indurre la FED a mantenere un atteggiamento prudente sulla politica di riduzione dei tassi di interesse;
- politiche fiscali restrittive indotte dall'esigenza di mantenere sostenibile la gestione del debito.

## **L'economia italiana**

Il PIL italiano è cresciuto nel 2023 dello 0,9%<sup>141</sup> un tasso superiore a quello dell'area euro e complessivamente superiore alle attese degli analisti. La crescita del PIL si deve alla crescita della domanda interna al netto delle scorte e al contributo positivo della domanda estera (Figura 1).

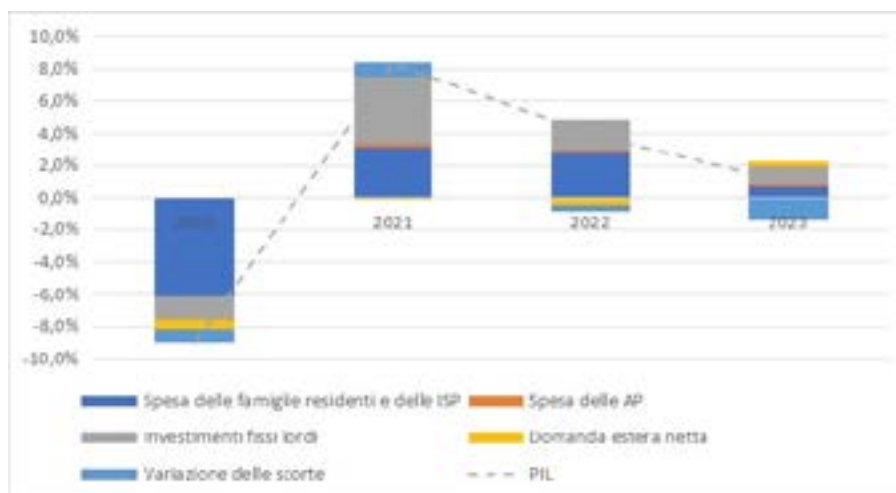
La domanda interna è stata trascinata dalla crescita degli investimenti fissi lordi e dai consumi finali delle famiglie. Il contributo della domanda estera si deve a una decelerazione delle importazioni di beni e servizi cui è corrisposto un aumento delle esportazioni.

Nel complesso si tratta di un dato positivo anche considerando i rischi e le incertezze che hanno caratterizzato il 2023. In particolare, il permanere di un tasso di inflazione elevato ha indotto la BCE a innalzare i tassi di riferimento, inaugurando un ciclo restrittivo di politica monetaria che ha ripercussioni sulle aspettative di imprese e famiglie. Nonostante il peggioramento delle aspettative di breve termine i consumi delle famiglie sono comunque aumentati, favoriti anche dal miglioramento della situazione patrimoniale delle stesse. Gli investimenti hanno mantenuto nel corso del 2023 un tono positivo trascinati soprattutto dal settore delle costruzioni e delle abitazioni.

---

<sup>141</sup>ISTAT (2024) Pil e indebitamento delle ap - anno 2023.

Figura 1 - Contributi alla crescita del PIL (2020-2023), valori a prezzi concatenati (anno base 2015)



Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Istat

Dal lato dell'offerta, il valore aggiunto manifatturiero ha risentito del rallentamento della prima parte dell'anno, mentre è proseguita la fase espansiva del settore terziario, favorita anche dall'apporto di flussi turistici superiori a quelli del periodo pre Covid.

Il mercato del lavoro si è dimostrato particolarmente vivace. I principali indicatori sono infatti positivi. È cresciuto ai massimi storici il numero delle persone occupate (23 milioni 810 mila unità), con un aumento del tasso di occupazione (15-64 anni) al 61,5%, in aumento rispetto al 60,1% del 2022. Alla crescita del numero di persone occupate è corrisposta una riduzione del tasso di disoccupazione, sceso al 7,7% nel 2023 rispetto all'8,1% del 2022.

Rimane particolarmente critica la situazione della disoccupazione giovanile: nella fascia 15-24 anni il tasso di disoccupazione è pari al 22,7%. Si registra un graduale recupero nel gap di genere. Il tasso di occupazione femminile è in crescita al 52,5% nel 2023.

La modesta crescita del PIL nel 2023 e il dinamismo dell'occupazione hanno di fatto determinato una ulteriore contrazione della produttività del lavoro (rapporto PIL/ore lavorate) che evidenzia il limite del modello di sviluppo attuale basato sull'espansione dell'occupazione nei settori a basso valore aggiunto.

L'inflazione è rimasta sostenuta nel corso del 2023. Secondo l'Istat i prezzi al consumo hanno registrato una crescita del 5,7% pur se in rallentamento rispetto ai valori del 2022 (8,1%). Il rallentamento dell'inflazione è dovuto per lo più ai prezzi dei beni energetici che hanno frenato la dinamica di crescita, mentre in senso opposto si sono mossi per buona parte dell'anno i prezzi dei beni alimentari. La dinamica dei prezzi al consumo è stata condizionata anche dalla crescita dei prezzi dei servizi in particolare ricettivi. Nei primi mesi del 2024 l'inflazione torna su livelli moderati in linea con quanto osservato negli ultimi mesi del 2023.

L'interscambio commerciale ha subito i contraccolpi dell'instabilità politica internazionale. Il rallentamento dell'economia tedesca che rappresenta uno dei principali mercati di sbocco dell'export nazionale ha di fatto contribuito al rallentamento delle esportazioni italiane. Viceversa, la riduzione dei prezzi dei prodotti energetici ha portato a un calo del valore delle importazioni con un saldo commerciale complessivamente positivo.

### Le prospettive dell'economia italiana

Nel primo trimestre del 2024 l'economia italiana ha fatto registrare una crescita del 0,3% rispetto all'ultimo trimestre dello scorso anno. La crescita acquisita secondo l'Istat per il 2024 sarebbe pari allo

0,5%<sup>142</sup>. La stima preliminare del PIL potrebbe confermare lo scenario di previsioni formulato sull'andamento dell'economia italiana nel 2024 da diversi soggetti istituzionali. Le stime più alte della crescita del PIL italiano le fornisce il Governo nel DEF.

Il Governo stima una crescita del PIL pari all'1.0%, un valore superiore a quelli recentemente rilasciati da altre istituzioni, tra cui la Commissione europea e l'Ufficio parlamentare del bilancio. Come evidenziato nel DEF, le prospettive restituiscono il quadro di un'economia resiliente. Secondo il DEF nella prima parte dell'anno l'economia italiana dovrebbe crescere alla stessa velocità con cui si era chiuso il 2023.

Tabella 1 – Previsioni di crescita del PIL per l'economia italiana nel 2024

	2024
Governo DEF 2024	1,0
Prometeia <sup>143</sup>	0,7
Banca d'Italia <sup>144</sup>	0,6
Istat <sup>145</sup>	0,7
Commissione europea <sup>146</sup>	0,9
Confindustria <sup>147</sup>	0,9

La crescita dell'economia italiana dovrebbe essere più sostenuta nel 2025 all'1,2 seguita da un aumento dell'1,1 e dello 0,9% nel 2026 e nel 2027. Secondo il DEF, la crescita dovrebbe essere guidata dai consumi delle famiglie anche in forza del buon andamento del mercato del lavoro e da un contributo positivo delle scorte. Sempre secondo il DEF si avrebbe un moderato aumento della produttività del lavoro. Anche la componente degli investimenti dovrebbe crescere a un tasso superiore a quello del PIL grazie all'impulso delle risorse rese disponibili dal PNRR (Tabella 2).

Tabella 2 – Previsioni dei principali aggregati economici: Italia 2023-2027.

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>PIL reale</b>	0,9%	1,0%	1,2%	1,1%	0,9%
Consumi privati	1,2%	0,7%	1,2%	1,1%	1,1%
Investimenti fissi lordi	4,7%	1,7%	1,7%	2,6%	1,0%
Spesa della PA	1,2%	1,3%	0,5%	0,0%	0,0%
Esportazioni di beni e servizi	0,2%	2,0%	4,2%	3,6%	2,6%
Importazioni di beni e servizi	-0,5%	2,1%	4,2%	3,8%	2,6%
<b>Contributi alla crescita del PIL reale</b>					
Domanda interna	2,0%	0,9%	1,2%	1,2%	0,9%
Variazione delle scorte	-1,3%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Esportazioni nette	0,3%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%

Fonte: Documento di economia e finanza 2024

<sup>142</sup>Istat (2024) Stima preliminare del PIL- I trimestre 2024 disponibile su [www.istat.it](http://www.istat.it)

<sup>143</sup>Prometeia (2024) Scenari economie locali - Previsioni Aprile 2024.

<sup>144</sup>Banca d'Italia (2024) Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, Aprile 2024 disponibile su <https://www.bancaditalia.it/>

<sup>145</sup>Istat (2023) Le prospettive per l'economia italiana nel 2023-2024 disponibile su <https://www.istat.it/>

<sup>146</sup>Commissione europea (2024) Economic forecast for Italy disponibile su <https://economy-finance.ec.europa.eu>

<sup>147</sup>CSC (2024) Tassi, pnrr, superbonus, energia: che succederà alla crescita italiana? disponibile su <https://www.confindustria.it/>

Si prevede anche un miglioramento progressivo del mercato del lavoro con la graduale riduzione del tasso di disoccupazione sotto la soglia del 7%.

### **La finanza pubblica**

Secondo le ultime stime Istat, nel 2023, l'indebitamento netto delle amministrazioni pubbliche in rapporto al Pil è stato pari a -7,2% contro il -8,6% del 2022. Il trend è in miglioramento e sconta ancora gli effetti della contabilizzazione del superbonus. Secondo il DEF, a legislazione vigente, l'indebitamento netto dovrebbe ridursi al 4,3% nel 2024 per poi scendere al 2,2% nel 2027.

Il saldo primario delle AP in rapporto al PIL è pari al -3,4% in miglioramento rispetto al 2022 e secondo il quadro tendenziale del DEF tornerebbe in terreno positivo nel 2025. Anche la spesa per interessi in rapporto al PIL è calata, passando da un'incidenza del 4,2% del 2022 al 3,8% del 2023. Nello scenario tendenziale, la spesa per interessi dovrebbe crescere sia per effetto della necessità di nuove emissioni sia per effetto del rialzo dei tassi della BCE.

Il miglioramento del saldo primario riflette la tenuta dell'economia che, grazie allo stimolo della domanda nazionale e il buon andamento dell'occupazione, ha favorito l'aumento del gettito tributario (+7,8%). Le entrate correnti hanno registrato un aumento del 5,8 per cento. L'aumento del gettito fiscale complessivo – come somma di entrate tributarie e contributive – è risultato in linea con la crescita del PIL a prezzi correnti (+6,2%), lasciando la pressione fiscale al 42,5%, invariata rispetto al 2022. Nei prossimi anni la pressione fiscale dovrebbe stabilizzarsi al 42,3%

La spesa primaria corrente ha registrato un aumento nominale moderato (+2,6 per cento): la sua incidenza sul PIL è risultata pari al 42,3%, continuando la riduzione dal picco del 2020. Nei prossimi anni dovrebbe ridursi l'incidenza della spesa primaria sul PIL arrivando al 40,1% nel 2027.

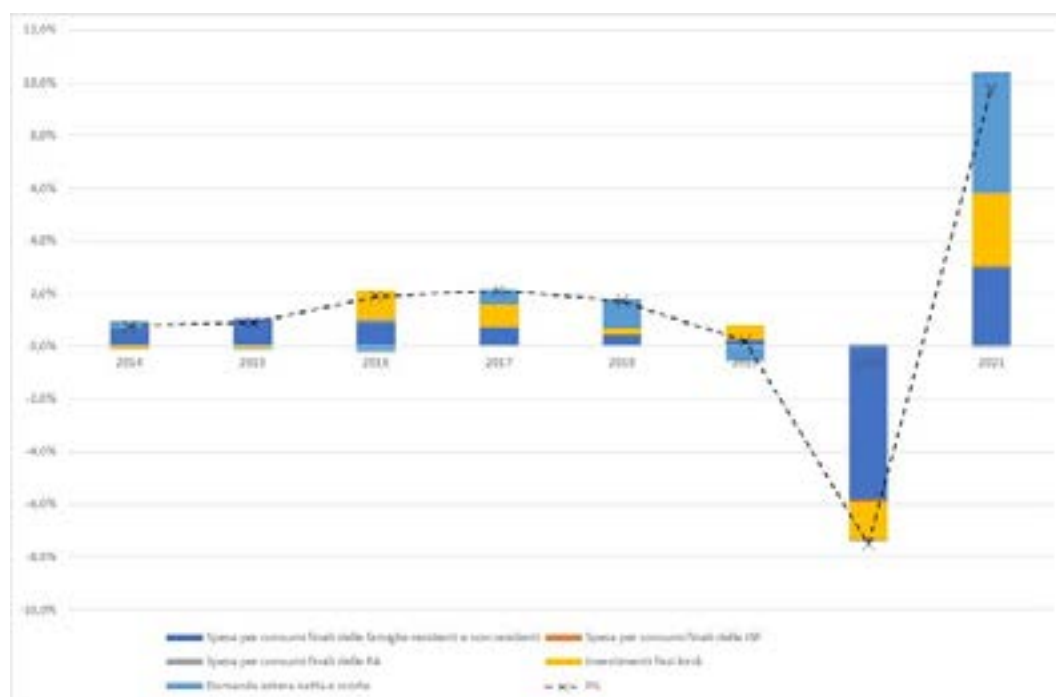
Il rapporto debito/PIL è in calo. Nel 2023 si attesterebbe a 137,3% rispetto al 140,5% del 2022. Nello scenario a legislazione vigente del DEF, il rapporto debito/PIL è previsto collocarsi su un sentiero di lieve aumento, dal 137,8% del 2024 fino al 139,8 per cento nel 2026.

### **L'economia lombarda**

L'andamento del PIL dell'economia regionale negli ultimi anni è segnato dalla crisi del Covid che ha perturbato un percorso di crescita stabile. La crisi del 2020 con il crollo del PIL del 7,6% ha segnato un drammatico momento di rottura, con una flessione dei consumi finali che hanno contribuito per 5,8% al calo del PIL cui si è aggiunta il calo della componente degli investimenti fissi lordi (1,4%) (Figura 1).

La spesa pubblica avrebbe esercitato solo un ruolo marginale di stabilizzatore in tutto il periodo considerato. L'altra componente di un certo rilievo nella formazione del PIL regionale è la domanda estera che solitamente fornisce un contributo positivo alla crescita del reddito della regione in forza della proiezione internazionale delle imprese lombarde.

Figura 2 – Andamento del PIL lombardo e delle sue componenti a prezzi concatenati (anno base 2015)



Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Istat

La situazione fotografata dai conti economici territoriali dell'ISTAT, aggiornati a dicembre 2023, consente di mettere in luce il contributo delle diverse componenti alla ripresa dell'economia che si è verificata nel 2021. In particolare, la ripresa è guidata da tutte le componenti della domanda.

Dal lato dell'offerta, l'andamento del valore aggiunto regionale è caratterizzato negli ultimi due anni dalla crescita del settore manifatturiero e delle costruzioni. In particolare, in questo settore il valore aggiunto è cresciuto nel 2021 del 16,7%, espansione che è proseguita anche nel corso del 2022 (+12,6%).

Un contributo negativo all'andamento del valore aggiunto regionale viene dal settore dell'agricoltura, particolarmente significativo nel 2022 (-9,4%), mentre il valore aggiunto del settore industriale nel 2022 fa registrare una leggera flessione (-1,6%). A crescere in tutto il periodo considerato è il valore aggiunto del settore dei servizi (Tabella 3).

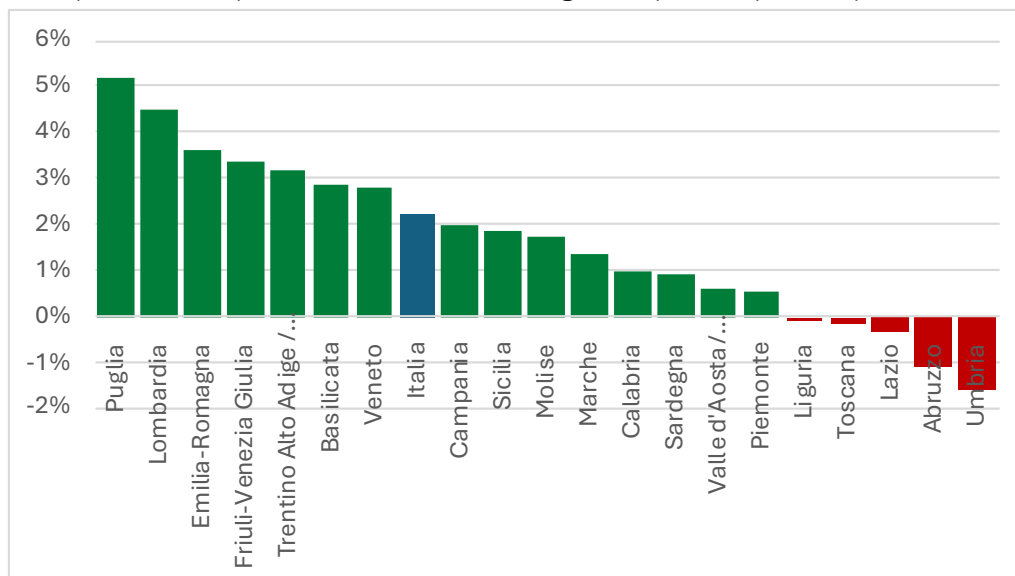
Tabella 3 – Valore aggiunto, Anni 2019-2022, variazioni percentuali annuali, valori concatenati (anno di riferimento 2015)

	2019	2020	2021	2022
<b>Valore aggiunto</b>	0,2%	-6,9%	9,6%	2,8%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-2,7%	-1,8%	-2,1%	-9,4%
Attività estrattiva, attività manifatturiere, fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, fornitura di acqua, reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	1,8%	-11,0%	15,4%	-1,6%
Costruzioni	6,2%	-4,3%	16,7%	12,6%
Servizi	0,5%	-5,9%	7,6%	3,8%

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Istat

Nel complesso l'economia della Lombardia ha dimostrato una capacità di resilienza rispetto allo shock subito superiore alla media delle altre regioni italiane. Nel 2022 il PIL della Lombardia è infatti superiore di 4 punti percentuali rispetto ai valori pre-Covid, superata solo dalla Puglia.

Figura 3 - Capacità di recupero dell'economia delle regioni rispetto al periodo pre-crisi (2022-2019)



Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Istat

Nel 2023 l'economia lombarda ha continuato su un sentiero di espansione. Come evidenziano le stime di Prometeia<sup>148</sup> infatti, nel 2023, il PIL della Lombardia è cresciuto dell'1,1%, un tasso superiore allo 0,9% registrato da ISTAT per l'economia italiana.

### Le prospettive per l'economia lombarda

Nelle stime delle proiezioni sull'evoluzione del PIL della Lombardia dei prossimi anni, il tasso di crescita si dovrebbe mantenere su un sentiero di moderata espansione che dovrebbe essere guidata, come per l'economia nazionale, dai consumi delle famiglie anche per effetto della riduzione della dinamica inflazionistica, mentre gli investimenti fissi lordi, esaurita la spinta del PNRR, dovrebbero fornire un contributo negativo alla crescita. In particolare, l'economia della Lombardia dovrebbe crescere dell'1,0% nel 2024 e dell'1,1% e 1,0% rispettivamente nel 2025 e 2026. Nel 2027 lo scenario diventa inevitabilmente più incerto con una crescita dello 0,7% (tabella 4).

Tabella 4 – Previsioni dei principali aggregati economici: Lombardia 2023-2027

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>PIL</b>	1,1%	1,0%	1,1%	1,0%	0,7%
Spesa per consumi finali delle famiglie	1,5%	0,7%	1,2%	0,9%	0,8%
Investimenti fissi lordi	5,1%	-1,7%	-1,4%	0,3%	0,0%
Spesa per consumi finali delle AA.PP. e delle ISP	1,8%	1,1%	0,7%	0,6%	0,5%
Domanda interna	2,4%	0,1%	0,5%	0,7%	0,5%
Valore aggiunto dell'agricoltura	0,4%	-4,1%	0,3%	-1,3%	-0,4%
Valore aggiunto dell'industria	-1,2%	0,7%	1,5%	1,3%	1,0%
Valore aggiunto delle costruzioni	4,3%	-6,8%	-8,7%	-3,9%	-3,5%
Valore aggiunto dei servizi	1,9%	1,3%	1,4%	1,0%	0,7%
Valore aggiunto totale	1,3%	0,8%	0,9%	0,8%	0,6%

Fonte: elaborazioni PoliS- Lombardia su dati Prometeia

<sup>148</sup>Prometeia (2024). Scenari economie locali – Previsioni, aprile 2024.

Dal lato della produzione del reddito, continua anche nel 2023 il contributo positivo del settore delle costruzioni (4,3%) che, con il ridimensionamento degli incentivi, dovrebbe bruscamente crollare al -6,8% del 2024 e rimanere in territorio negativo anche nel triennio successivo.

Anche il settore manifatturiero nel 2023 dovrebbe pagare lo scotto del rincaro dei prodotti energetici e della politica di austerità monetaria della BCE (-1,2%). Già nel 2024 il valore aggiunto del settore industriale tornerebbe a crescere per poi proseguire la sua espansione anche nel triennio 2025-2027. Continua invece a crescere il valore aggiunto del settore terziario che nel 2023 ha in parte beneficiato della crescita del turismo. Il settore dovrebbe crescere anche nel periodo 2024-2027.

In mancanza di dati sull'andamento dell'economia lombarda nei primi mesi del 2024, è lecito attendersi che tali previsioni siano caratterizzate da una consistente dose di incertezza. Tuttavia, va ricordato che già nel 4° trimestre del 2023 si sono manifestati alcuni segnali di miglioramento del clima economico emersi nell'ultima indagine congiunturale del 2023. Secondo Unioncamere Lombardia infatti «l'anno si chiude con buone notizie»<sup>149</sup>. Infatti, nel quarto trimestre del 2023 migliorano alcuni indicatori congiunturali. L'indice della produzione industriale guadagna un +0,4%. In terreno positivo anche l'indicatore congiunturale degli ordini interni, ed è in ripresa anche il clima di fiducia delle imprese.

## Il mercato del lavoro

Come evidenziato nella nota PoliS-Lombardia<sup>150</sup>, il mercato del lavoro in Lombardia nel 2023 ha fatto registrare una crescita del numero di occupati passati dai 4.424 migliaia del 2022 alle 4.501 del 2023, il valore più alto delle serie disponibile di ISTAT (dal 2018). Il tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni è pari al 69,3% che anche in questo caso rappresenta un picco della serie storica disponibile, in aumento rispetto al 68,2 del 2022. La crescita del tasso di occupazione riguarda sia la componente maschile che quella femminile.

Le buone condizioni del mercato del lavoro hanno favorito anche una riduzione del numero delle persone che cercano attivamente un lavoro (disoccupati). Nel 2023 i disoccupati sono 188 migliaia contro le 225 migliaia del 2022. Si è quindi ridotto anche il tasso di disoccupazione (15-74 anni), arrivato al 4%, il minimo della serie osservata dal 2018. In alcuni territori della Lombardia si arriva quindi a una situazione di piena occupazione.

Con le proiezioni disponibili sul PIL, il mercato del lavoro in Lombardia dovrebbe continuare a crescere anche nel 2024 con un aumento del numero di occupati e una ulteriore contrazione del numero di disoccupati che dovrebbe portare il tasso di disoccupazione regionale al 3,4% nel 2024. Nel triennio successivo la disoccupazione continuerebbe a calare portandosi su livelli fisiologici, mentre il tasso di occupazione sarebbe in costante espansione (Tabella 5).

Tabella 5 - Previsioni dei principali indicatori del mercato del lavoro: Lombardia 2023-2027

	2023	2024	2025	2026	2027
Numero di disoccupati (migliaia)	188,136	159,777	160,6974	153,9181	138,7033
Numero di occupati (migliaia)	4500,716	4550,050	4568,395	4596,593	4621,413
Numero di forze lavoro (migliaia)	4688,852	4709,827	4729,092	4750,511	4760,116
Tasso di disoccupazione	4,0%	3,4%	3,4%	3,2%	2,9%
Tasso di occupazione	69,3%	69,9%	70,1%	70,6%	71,1%

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia

<sup>149</sup>Unioncamere Lombardia (2024) L'economia della Lombardia- Andamento del settore manifatturiero 4° trimestre 2023.

<sup>150</sup>Il mercato del lavoro in Lombardia. marzo 2024. Nota trimestrale sul mercato del lavoro in Lombardia IV TRIMESTRE 2023.

## Il commercio internazionale

Nel 2023, il quadro piuttosto debole del commercio internazionale e la debolezza dell'economia tedesca hanno frenato le esportazioni delle imprese lombarde che si sono fermate a 163,6 miliardi di euro a prezzi correnti con un incremento dello 0,8% sul 2022<sup>151</sup>.

Le esportazioni hanno subito una contrazione soprattutto verso i paesi dell'area UE, determinante il risultato negativo della Germania, il maggior partner commerciale della Lombardia (-8,4%). I maggiori contributi positivi provengono invece da: Arabia Saudita (+38,3%), Singapore (+33,6%), Messico (+19,7%), Emirati Arabi Uniti (+17,7%), Turchia (+10,0%) e soprattutto dalla Svizzera (+5,5%) che rappresenta il quarto mercato di sbocco delle esportazioni lombarde.

La dinamica delle importazioni risente dell'andamento dei prezzi delle materie prime con una riduzione del valore del 6% rispetto al 2022. Nel complesso le importazioni si assestano a 174 miliardi di euro con un deficit commerciale di circa 10 miliardi di euro. Nei prossimi anni la ripresa del commercio mondiale dovrebbe favorire una sostenuta dinamica dell'import export commerciale della Lombardia

Tabella 6 - Previsioni dei principali indicatori del commercio estero: Lombardia 2023-2027

	2023	2024	2025	2026	2027
Esportazioni (milioni di euro)	163574	165265,1	173507	182486,4	191517
Importazioni (milioni di euro)	173983	176983,4	190075,4	201960	215372,9

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia

## Le politiche di bilancio

### Stato di attuazione del federalismo fiscale regionale

L'art. 119 Cost. stabilisce che gli enti territoriali abbiano autonomia finanziaria di entrata e di spesa e risorse autonome nella forma di tributi e compartecipazioni ai tributi erariali. L'ordinario metodo di finanziamento delle funzioni regionali non prevede trasferimenti, con due eccezioni:

- quelli ai fini perequativi per i territori con minore capacità fiscale per abitante (comma 3);
- quelli con i quali si destinano risorse aggiuntive e si effettuano interventi speciali in favore di determinati enti, per promuovere lo sviluppo economico, la coesione e la solidarietà sociale, per rimuovere gli squilibri economici e sociali, per favorire l'effettivo esercizio dei diritti della persona, o per provvedere a scopi diversi dal normale esercizio delle loro funzioni (comma 5).

Pertanto, già attualmente, non dovrebbero essere più previsti trasferimenti per gli enti territoriali ma autonomia finanziaria attraverso tributi, compartecipazioni e fondi perequativi questo sia per le materie LEP /LEA che per le altre funzioni.

A quasi 23 anni dalla modifica del "Titolo V" della Costituzione (legge Cost. 3/2001), la legge di attuazione del così detto "Federalismo Fiscale" (legge 42/2009) e il decreto attuativo n. 68/2011,

<sup>151</sup>Unioncamere Lombardia (2024). Il commercio con l'estero in Lombardia Anno 2023 disponibile su <https://www.unioncamerelombardia.it/>

finalizzato a ridisegnare la fiscalità delle Regioni e il superamento della spesa storica a favore dei costi standard e della capacità fiscale, sono tuttora ancora in discussione in attesa di applicazione.

L'attuazione del "federalismo fiscale" è oggetto di specifica milestone (M1C1-119) del PNRR da realizzarsi entro il primo trimestre 2026 nell'ambito della riforma abilitante del quadro fiscale subnazionale -Riforma 1.14. Con legge di bilancio 2023 (L. 197/2022, art.1, c. 788), è stata posticipata la Milestone -ITA del PNRR per la definizione del DPCM di individuazione dei trasferimenti statali da sopprimere al 31 dicembre 2023 e l'attuazione del D.lgs 68/2011 "A decorrere dall'anno 2027 o da un anno antecedente ove ricorrano le condizioni di cui al presente decreto legislativo..." adeguando la scadenza al Traguardo del PNRR (si ricorda che l'entrata in vigore era prevista per il 2012).

Il D.lgs 68/2011 prevede che, alla rideterminazione in aumento dell'aliquota dell'addizionale regionale all'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) necessaria per la sostituzione dei trasferimenti statali da sopprimere (e perequazione per i territori con minor capacità fiscale per le materie LEP e Non LEP), deve corrispondere la corrispondente riduzione della pressione fiscale statale a titolo IRPEF.

I lavori della Commissione Tecnica Fabbisogni Standard per l'individuazione dei trasferimenti statali da sopprimere ai fini dell'elaborazione del DPCM, ha chiuso l'istruttoria a fine 2023 e la bozza di decreto non è stata ancora ufficializzata.

Attualmente sono applicate le norme del D.lgs. 68/2011 per la determinazione dei fabbisogni standard in Sanità e del D.lgs 56/2000 per la determinazione della copertura finanziaria dei fabbisogni sanitari: lo Stato ogni anno determina una percentuale di compartecipazione IVA diversa da destinare alle RSO in base alle necessità di copertura del Fondo Sanitario Nazionale totale. Successivamente è assegnata la compartecipazione IVA e la quota di Fondo perequativo fino a concorrenza della differenza fra il fabbisogno sanitario determinato per ciascuna regione e l'IRAP.

La "compartecipazione IVA" finora è stata considerata come un trasferimento di imposte, è di fatto un trasferimento "mascherato" (finanza derivata): lo Stato non eroga più i trasferimenti ma solo la quota di gettito necessaria a coprire la spesa. Infatti, le regolazioni finanziarie avvengono a distanza di anni: a oggi non è ancora stato emanato il DPCM di determinazione delle quote di IVA e di fondo perequativo per ciascuna regione riguardanti l'esercizio 2020.

Ad esempio, il fondo perequativo per l'anno 2019 era di 5,06 miliardi così suddiviso:



È assegnato a Regione Lombardia un gettito di compartecipazione IVA in base all'indice dei consumi delle famiglie sul territorio regionale (14,9 miliardi), il surplus di risorse rispetto alla copertura del Fondo sanitario nazionale e di alcuni trasferimenti soppressi (pari a 0,1 miliardi) è riversata al fondo perequativo per la solidarietà regionale a cui attingono le regioni con minor capacità fiscale. Regione Lombardia contribuisce per il 42% al fondo perequativo (2,13 miliardi).

## **La legge 111/2023 di “Riforma fiscale”**

L’attuazione del “federalismo fiscale” (e comunque l’assetto istituzionale attuale) si dovrà coordinare con il *nuovo* sistema fiscale che si sta delineando.

Al momento i decreti legislativi relativi ai tributi regionali e alle modifiche del D.lgs. 68/2011 per quanto riguarda L’IRAP, l’Addizionale IRPEF e l’IVA non sono ancora stati emanati.

La delega per la Riforma fiscale ha un importante impatto sul sistema di finanziamento degli enti territoriali: l’attuale finanziamento delle Regioni e delle Province autonome si fonda alcuni tributi principali profondamenti rivisti dalla legge delega.

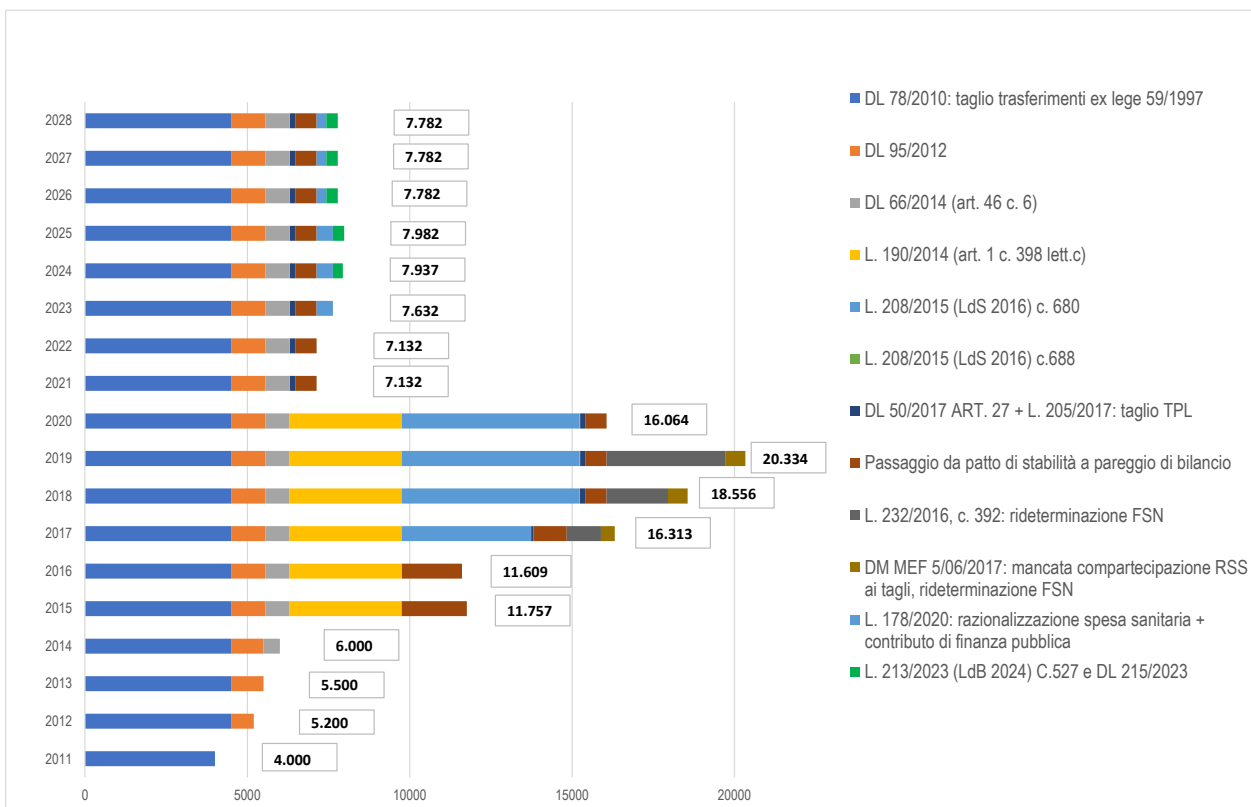
La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome ha richiamato alcuni principi che dovranno essere rispettati nei decreti legislativi attuativi, affinché sia rispettato il principio dell’autonomia finanziaria previsto dalla Costituzione:

- salvaguardare i gettiti tributari attuali, nella misura delle aliquote di base, delle aliquote maggiorate vigenti, delle aliquote massime potenziali e del gettito derivante dall’attività di recupero fiscale in essere al momento dell’entrata in vigore della riforma per tutti i vigenti tributi /compartecipazioni (invarianza di gettito). La neutralità finanziaria della riforma ribadita più volte nel testo per il bilancio dello Stato deve valere anche per le Regioni e le Province autonome, di conseguenza, eventuali perdite di gettito devono essere riorotate con le regole previste dalla legge 42/2009 e dal d.lgs 68/2011;
- assicurare principi di manovrabilità e flessibilità massima dei tributi in termini di gettito attualmente ritraibile a legislazione vigente; devono essere assicurati a tutte le Regioni, nel caso di sostituzione degli attuali tributi con sovrapposte /compartecipazioni ai sensi dell’art.119 Cost. La salvaguardia deve riguardare anche il gettito derivante dall’attività di recupero fiscale in essere al momento dell’entrata in vigore della riforma;
- salvaguardare l’attuale livello di autonomia finanziaria regionale, potenzialmente comprimibile quando si sostituiscono tributi e addizionali con sovrapposte e compartecipazioni: in tal senso vale il principio “non si torna indietro” sancito dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 37 del 2004.

In particolare, si segnala la necessità di approfondimento per l’utilizzo di un modello riferibile a compartecipazioni di gettito di tributi erariali maturati nel territorio regionale in quanto non sarebbe applicabile la manovrabilità e la flessibilità fiscale richiesta e il ruolo delle Regioni verrebbe assolutamente azzerato.

## **Il federalismo fiscale da conciliare con il contributo alla finanza pubblica**

Le Regioni a statuto ordinario hanno già ampiamente concorso alle manovre di finanza pubblica dai 4 miliardi del DL 78/2010, fino a raggiungere il massimo cumulato di circa 20,3 miliardi nel 2019 con la sovrapposizione di tagli e riduzione ai livelli tendenziali di spesa in materia sanitaria ed extra sanitaria.



Legge di bilancio 2024 – 2026 prevede un contributo alla finanza pubblica delle Regioni a statuto ordinario di 305 milioni per l’anno 2024 e di 350 milioni di euro annui dal 2025 al 2028 (L.213/2023, c.527) con riversamento di risorse allo Stato, contributo aggiuntivo a quello già previsto a legislazione vigente di 200 milioni di euro (di cui circa 175 milioni per le Regioni a statuto ordinario) annui dal 2023 al 2025 (ex risparmi per la «riorganizzazione dei servizi anche attraverso la digitalizzazione e il potenziamento del lavoro agile»).

La percentuale di riparto del contributo alla finanza pubblica fra le Regioni a statuto ordinario è stata definita nell’Accordo politico Stato – Regioni del 11/02/2016 sulla base, anche, delle precedenti percentuali di partecipazione al «patto di stabilità interno» e al riparto del contributo per il «patto incentivante verticale», (per Regione Lombardia circa il 17,48%). Le percentuali dell’Accordo Stato – Regioni 11/02/2016 sono utilizzate sia per il riparto dei «contributi alla finanza pubblica» sia per i riparti di trasferimenti statali a favore delle Regioni - in assenza di precisi criteri definiti. Pertanto, per Regione Lombardia:

contributo alla finanza pubblica di PL- riversamento allo Stato	2023	2024	2025	2026	2027	2028
DPCM 4 ottobre 2023 - L.178/2020, art. 1, c.850 (ml)	30,587	30,587	30,587			
HPriparto L.213/2023 (ml)		53,321	61,189	61,189	61,189	61,189
<b>totale (ml)</b>	<b>30,587</b>	<b>83,908</b>	<b>91,776</b>	<b>61,189</b>	<b>61,189</b>	<b>61,189</b>

La Conferenza delle regioni e delle Province autonome ha chiesto l’apertura di un tavolo con il Governo per individuare le migliori soluzioni condivise per assolvere al contributo delle Regioni alla finanza pubblica, valutando anche la particolare situazione delle Regioni in piano di rientro.

Dal 2023 il contributo alla finanza pubblica è stato applicato, anziché con tagli ai trasferimenti statali con la modalità di riversamento allo Stato di risorse proprie: se da una parte il “Federalismo fiscale” non trova attuazione, non vi è autonomia finanziaria, dall’altra si chiede un contributo “aggiuntivo rispetto alla modalità ordinaria che, ai sensi dell’art. 1, c. 819 e ss. della legge n. 145/2018 prevede il concorso alla finanza pubblica da parte di tutti gli enti territoriali attraverso il conseguimento di un risultato di

*competenza non negativo, come desunto dal prospetto degli equilibri di bilancio di cui all'allegato 10 del d.lgs. 118/2011.*" (Audizione del 13/11/2023 della Corte dei conti sul disegno di legge recante "Bilancio di previsione dello stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026" (A.S. 926).

Questo contributo alla finanza pubblica si colloca all'interno della "cornice" dell'art. 119 Cost che non prevede la possibilità di debito per gli enti territoriali se non per investimenti e che prevede l'obbligo del pareggio di bilancio e per le Regioni in piano di rientro. Pertanto, ogni contributo aggiuntivo alla finanza pubblica determina una riduzione di spesa sulle funzioni proprie regionali o dei LEP/LEA ovvero un aumento della pressione fiscale lasciata alla responsabilità regionale.

Il contributo agli obiettivi di finanza pubblica negli anni è ancora più rilevante alla luce delle sentenze della Corte Costituzionale (da ultimo la sentenza n.103/2018) che hanno chiarito che i tagli agli enti territoriali devono avvenire sulla base del principio di temporaneità e transitorietà delle misure di contenimento della spesa pubblica (*al contrario i tagli operati con il DL 78/2010 -tagli trasferimenti ex lege 59/1997- per 4,5 miliardi per l'esercizio delle funzioni che ancora permangono in capo alle regioni*). Inoltre, le singole misure di contenimento della spesa pubblica devono presentare il carattere della temporaneità e richiedono che lo Stato definisca di volta in volta, secondo le ordinarie scansioni temporali dei cicli di bilancio, il quadro organico delle relazioni finanziarie con le Regioni e gli enti locali, per non sottrarre al confronto parlamentare la valutazione degli effetti complessivi e sistemici delle singole manovre di finanza pubblica.

Il D.lgs.68/2011 ha previsto al comma 3, dell'articolo 39 che occorre considerare i trasferimenti "tagliati" dal DL 78/2010 nel processo di fiscalizzazione *"Compatibilmente con gli obiettivi di finanza pubblica concordati in sede europea, nonché, in applicazione del codice di condotta per l'aggiornamento del Patto di stabilità e crescita, con il leale e responsabile concorso dei diversi livelli di governo per il loro conseguimento anno per anno [...]"*.

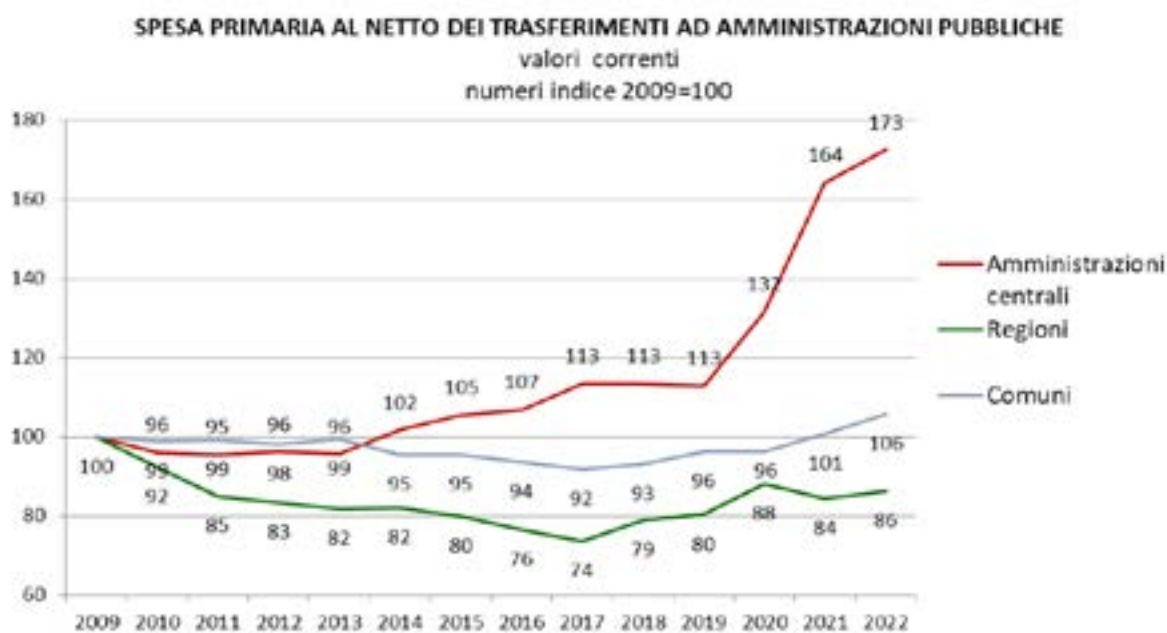
Anche l'art. 2 c. 1 della legge 111/2023 di "Riforma fiscale" prevede che nell'esercizio della delega il Governo osservi tra i principi e criteri direttivi generali l'impegno previsto all'articolo 39, comma 3, del decreto legislativo n. 68 del 2011.

### **La Spesa primaria dei comparti della PA e contributo al miglioramento delle grandezze di finanza pubblica**

Il comparto Regioni ha dato dimostrazione di una forte razionalizzazione della spesa anche a fronte di stringenti manovre finanziarie: dalle tendenze della spesa primaria delle Amministrazioni centrali e delle Amministrazioni regionali, emerge come il contributo alla razionalizzazione delle spese delle regioni è significativamente superiore rispetto a quello delle Amministrazioni centrali: fatto 100 il valore della spesa primaria nel 2009, la spesa delle Regioni si è ridotta del 14% mentre quella delle Amministrazioni Centrali è aumentata del 73%.

Questo in un contesto dove la spesa primaria delle Regioni ha un peso sull'intero complesso della spesa delle Pubbliche Amministrazioni pari a circa il 5,3% nel 2009, in riduzione al 4,5% nel 2012 e fino al 2,9% nel 2022 a fronte di oltre il 26% della spesa primaria delle amministrazioni centrali nel 2009 incrementata fino al 33,5% nel 2022 (*dati 2009 e 2012 Rapporto COPAFF 23/01/2014; dati 2022 - ISTAT*).

Questi dati testimoniano ancor di più l'impatto delle manovre e il concorso del comparto Regioni al miglioramento delle grandezze di finanza pubblica.



Fonte: elaborazioni su dati Istat, ottobre 2023

A tutt'oggi non è stato ancora applicato l'art. 24 del DL 50/2017 che prevedeva "l'aggiornamento da parte della Conferenza Unificata, segreteria tecnica della Conferenza permanente per il coordinamento della finanza pubblica, del rapporto sulla determinazione della effettiva entità e della ripartizione delle misure di consolidamento disposte dalle manovre di finanza pubblica fra i diversi livelli di governo fino all'annualità 2016 e con la proiezione dell'entità a legislazione vigente per il 2017 - 2019, a decorrere dall'anno 2017", prima che la CTFS approvasse metodologie per la determinazioni di fabbisogni standard e capacità fiscali standard delle Regioni a statuto ordinario.

### **Il nuovo patto di stabilità europeo e conseguenze sui possibili vincoli della finanza regionale**

Secondo le nuove regole approvate dall'Europa<sup>152</sup>, se il debito pubblico è superiore al valore di riferimento del 60% del PIL o il disavanzo pubblico supera il valore di riferimento del 3% del PIL, la Commissione trasmette allo Stato membro interessato e al comitato economico e finanziario una traiettoria di riferimento per la spesa netta che copre un periodo di aggiustamento di 4 anni e la sua eventuale proroga per un massimo di 3 anni (art. 5).

La traiettoria di riferimento, basata sul rischio e differenziata per ciascuno Stato membro, è calcolata per garantire:

- al più tardi entro la fine del periodo di aggiustamento, assumendo che non vengano adottate ulteriori misure di bilancio, che il rapporto debito pubblico/PIL previsto si collochi o rimanga su un percorso plausibilmente discendente, o si mantenga a livelli prudenti inferiori al valore di riferimento del 60% del PIL nel medio termine;
- il disavanzo pubblico venga portato al di sotto del valore di riferimento del 3% del PIL nel periodo di aggiustamento e mantenuto al di sotto di tale valore di riferimento nel medio termine, senza ulteriori misure di bilancio (art. 6).

Inoltre, su pressione dei cosiddetti paesi frugali, è stata introdotta la norma, che andrà in vigore tra tre anni, per cui la traiettoria di riferimento garantisce che il rapporto debito pubblico/PIL previsto

<sup>152</sup>Regolamento (UE) del Parlamento Europeo e del Consiglio del 29 aprile 2024

diminuisca di un importo medio annuo minimo pari a 1 punto percentuale del PIL finché il rapporto debito pubblico/PIL supera il 90% e 0,5 punti percentuali del PIL finché il rapporto debito pubblico/PIL rimane tra il 60% e il 90%. La diminuzione media è calcolata a partire dall'anno precedente l'inizio della traiettoria di riferimento o dall'anno in cui si prevede che la procedura per i disavanzi eccessivi sarà abrogata, a seconda di quale evento si verifichi per ultimo, fino alla fine del periodo di aggiustamento (art. 7).

Si richiede infine che l'aggiustamento del rapporto debito pubblico/PIL porti ogni Stato membro a un livello di disavanzo strutturale pari all'1,5% del PIL. Per raggiungere tale obiettivo è richiesto un miglioramento annuo del saldo primario strutturale pari allo 0,4% del PIL, che viene ridotto allo 0,25% del PIL in caso di proroga del periodo di aggiustamento.

A regime, le nuove regole consentirebbero un maggiore "spazio di bilancio" per il nostro Paese, misurabile dalla differenza tra questa nuova soglia del 1,5% del PIL e l'oramai superato Obiettivo a Medio Termine (OMT) che ultimamente corrispondeva a un avanzo strutturale di 0,25% del PIL.

Quindi, di fatto, la riforma del Patto sostituisce la precedente regola che richiedeva una convergenza del rapporto debito pubblico/PIL al 60%, in cui ogni anno bisognava ridurre la differenza tra il proprio rapporto debito/PIL e il 60% di un 1/20 e nel caso in cui non lo si facesse si incorreva nella procedura di debito eccessivo. La nuova regola, per non incorrere nella procedura di debito eccessivo, è sostituita dal rispetto di un personalizzato rapporto tra spesa netta e PIL, che garantisce la convergenza del rapporto debito pubblico/PIL verso il sentiero programmato nei quattro o sette anni.

La crescita della spesa primaria netta finanziata con risorse nazionali diviene l'unico indicatore per controllare che la traiettoria debito pubblico/PIL concordata con la Commissione si trovi sul giusto sentiero.

L'aggregato è composto dalla spesa totale delle Amministrazioni pubbliche al netto di misure discrezionali in materia di entrata, spesa per interessi, componente ciclica della spesa per disoccupazione, spesa per programmi dell'Unione interamente finanziati da fondi europei, spesa nazionale per il co-finanziamento di programmi europei, misure di bilancio one-off e temporanee. Di fatto, la Commissione dovrebbe fornire ogni anno un livello di spesa/PIL da non poter superare. La violazione del limite potrebbe far scattare la procedura per debito eccessivo.

La procedura per disavanzo eccessivo è ancora in validità. E quindi nel caso in cui sia violato il 3% del rapporto tra disavanzo pubblico e PIL dovrebbe comunque scattare. In base a tale procedura l'Italia dovrebbe essere sanzionata a giugno per disavanzo eccessivo e sarà quindi sotto monitoraggio per tre anni, in cui dovrebbe ritornare ad un disavanzo inferiore al 3%.

A differenza della procedura per deficit eccessivo (Excessive Deficit Procedure – EDP) basata sul deficit, che resta immutata, la procedura EDP basata sul debito viene legata alle deviazioni dal percorso di spesa previsto dal Piano. Tali deviazioni saranno registrate in un conto di controllo e porteranno alla predisposizione di un Rapporto (passo iniziale per l'eventuale apertura di una procedura EDP) in caso di deviazioni annuali superiori allo 0,3% del PIL o cumulate superiori allo 0,6%. Tra i fattori rilevanti mitigatori da considerare rispetto all'apertura di una procedura EDP viene aggiunto l'incremento degli investimenti per la difesa.

Come potrà influire questo nuovo patto su Regioni ed enti locali?

Occorre tenere ben presente l'obiettivo che la nuova Governance europea intende perseguire: la "sostenibilità del debito".

A riguardo si ricorda che le Regioni sono tenute al rispetto dell'art.119 Cost "[...] *Possono ricorrere all'indebitamento solo per finanziare spese di investimento. È esclusa ogni garanzia dello Stato sui prestiti dagli stessi contratti.*"

Se l'obiettivo della riforma della Governance europea è raggiungere la "sostenibilità del debito", le Regioni (e gli enti territoriali) hanno già l'obbligo del rispetto del pareggio di bilancio ai sensi all'articolo 9 della legge n. 243/2012 (saldo tra il complesso delle entrate e delle spese finali) a livello di comparto e degli equilibri di cui al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 (saldo tra il complesso delle entrate e il complesso delle spese, ivi inclusi avanzi di amministrazione, debito e Fondo pluriennale vincolato) a livello di singolo ente, non possono fare disavanzo (al contrario dello Stato).

All'interno del pareggio di bilancio degli enti territoriali, rientrano tutte le spese, nessuna esclusa (es. compreso gli interessi...) a differenza di quanto avviene ora per lo Stato (ad es. avanzo primario al netto degli interessi da pagare sul debito).

Inoltre, a proposito del principio di "sostenibilità del debito" la Corte Costituzionale (non ultima Sent. 235/2021) ha più volte enunciato il principio che la contrazione del debito è condizionato dalla sostenibilità economica del suo rientro e dalla trasparenza dei meccanismi di risanamento in termini di responsabilità di mandato e di equilibrio intergenerazionale (ex multis, sentenza n. 18 del 2019). *"Il rispetto del principio di equità intergenerazionale comporta la necessità di non gravare in modo sproporzionato sulle opportunità di crescita delle generazioni future, garantendo loro risorse sufficienti per un equilibrato sviluppo [...]".*

A differenza dello Stato per gli Enti territoriali è stata data piena attuazione alla legge 243/2012.

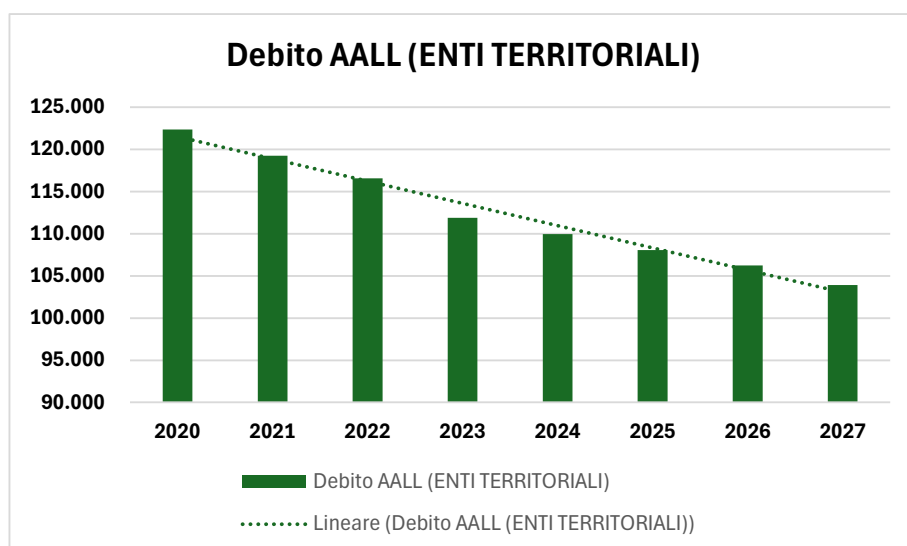
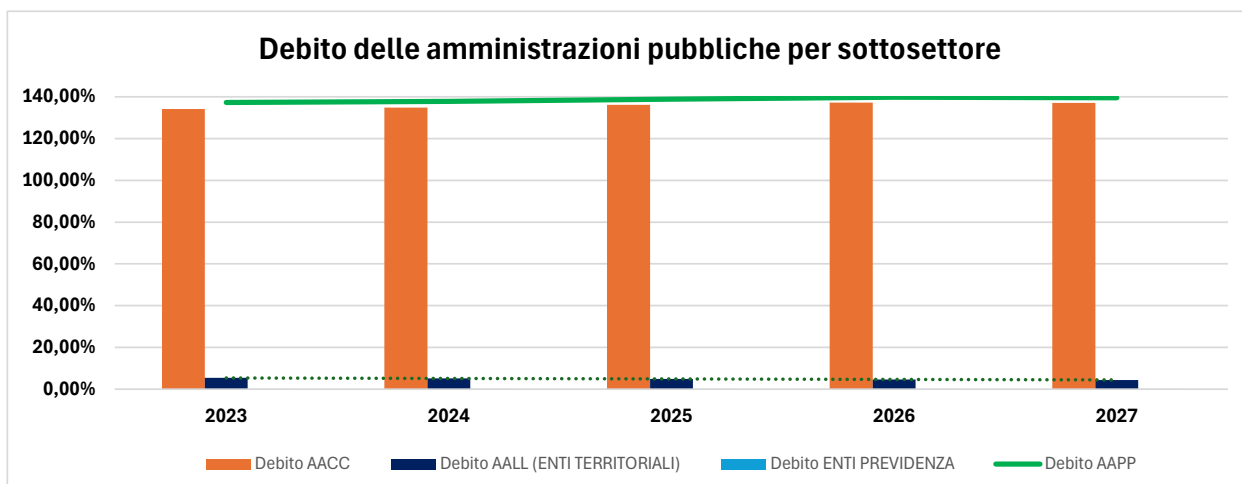
Alla luce di queste considerazioni non ha senso misurare la spesa primaria degli EETT perché, si ribadisce, sono già tenuti a livello di comparto regionale e nazionale, a conseguire il saldo non negativo di cui all'articolo 9 della legge n. 243 del 2012 anche ai fini della legittima contrazione del debito, mentre, a livello di singoli enti, devono essere rispettati esclusivamente gli equilibri di cui al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118.

Proprio per il fatto che gli EETT rispettano gli equilibri previsti, la Corte Costituzionale ha affermato che gli avanzi di amministrazione restano nelle disponibilità degli enti territoriali: *sentenze della Corte costituzionale n. 247 del 2017 e n. 101 del 2018.*

In assenza di autonomia finanziaria per gli EETT, la stragrande maggioranza dei trasferimenti dallo Stato centrale agli enti territoriali sono destinati al finanziamento di funzioni LEP o a compensazione di base imponibili erose da provvedimenti di finanza pubblica. Lo Stato centrale indebitandosi finanzia parte delle sue spese e dei trasferimenti. Pertanto, se lo Stato ritiene opportuno ridurre/ incrementare i LEP (e il loro finanziamento) per aderire alla regola del limite della spesa pubblica primaria *"la Regione e gli enti locali interessati sono tenuti all'osservanza di tali LEP nel rispetto dell'articolo 119, quarto comma, della Costituzione."* (A.C. 1665 "Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione)

Il debito delle Amministrazioni locali è in riduzione in termini percentuali e in valore assoluto rispetto al PIL e in riduzione rispetto allo stock del debito: dal 4,2% sul totale nel 2022 al 3,1% nel 2027 (secondo le attuali stime)

(Dati DEF 2024)



Si ritiene che la regola della «Spesa netta» debba essere:

- inserita nel contesto delle regole di finanza pubblica attualmente in vigore per gli enti territoriali;
- proporzionata alla percentuale di spesa che rappresentano le Regioni (all'incirca il 3% della spesa primaria).

Le nuove regole non devono pregiudicare gli attuali principi di equilibrio di bilancio rispettati dagli enti territoriali secondo quanto previsto dal D.lgs 118/2011 e dalla legge 243/2012. Tale rispetto significa "responsabilità della propria spesa".

I tetti di spesa primaria sarebbero anacronistici se applicati a enti che già rispettano gli equilibri di bilancio e la regola dell'indebitamento solo per spese di investimento.

Si auspica che non vengano create nuove regole di spesa che non farebbero che complicare e rendere poco trasparente la situazione contabile degli enti territoriali e il loro effettivo apporto agli equilibri di finanza pubblica.

Si ritiene che il rispetto degli equilibri di bilancio sia la più «semplice variabile osservabile» *Deliberazione n. 19/Sezaut/2019/INPR della Corte dei conti – Sezione autonomie.*

## L'andamento delle Entrate regionali

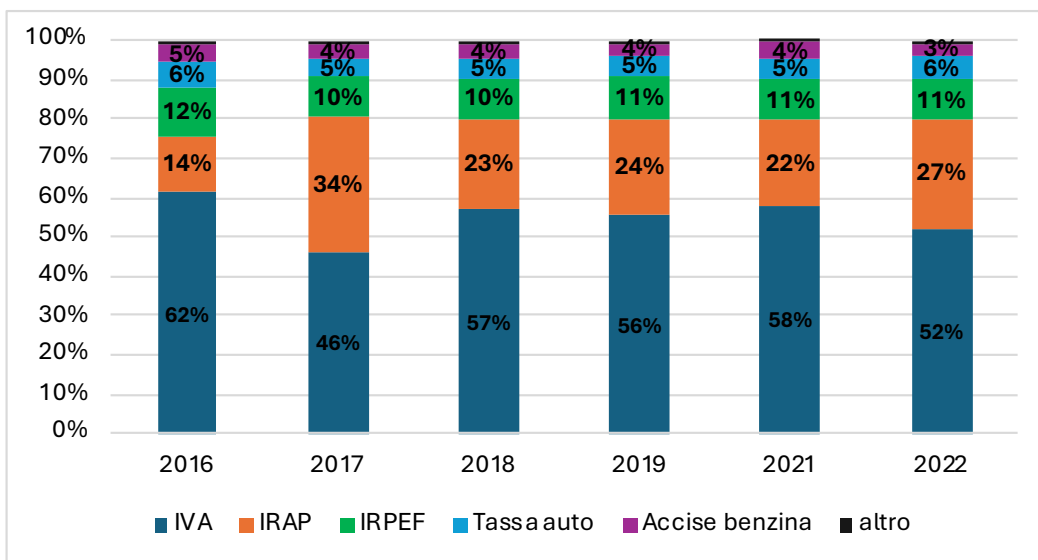
La capacità di indebitamento di Regione Lombardia è elevata e in parte non utilizzata. Infatti, la gestione del bilancio 2023 si è conclusa con un risultato negativo di amministrazione pari a 1,55 miliardi. Il disavanzo – nella sua totalità – si configura come disavanzo da "debito autorizzato e non contratto" (DANC) e quindi è il risultato di una efficiente gestione della cassa che ha consentito di non contrarre il debito nonostante la realizzazione degli investimenti. Pertanto, non si ritiene di dover agire sulla leva fiscale.

Con i dati dei bilanci di Regione Lombardia è possibile avere informazioni per gli esercizi finanziari che vanno dal 2016, primo anno dell'armonizzazione, al 2022, ultimo anno disponibile per il bilancio di rendiconto. Il 2020 è omesso in quanto non è stato possibile reperire dei dati coerenti dal sito OpenBDAP<sup>153</sup>.

Le entrate (incassi) della Lombardia nel 2022 sono costituite dalla Compartecipazione Iva (52,2%), dall'Irap (27,5%), Addizionale Irpef (10,6%), Tassa auto (5,7%) e accisa sulla benzina (3,4%), meno dell'1% è assorbito da altre imposte e tasse. Più o meno le stesse percentuali si ripetono dal 2016 al 2022 con alcune variazioni (Figura 4).

In particolare, l'IRAP sembra curiosamente avere un andamento altalenante, la compartecipazione Irpef, escluso un vistoso calo nel 2018, è abbastanza stabile nel periodo considerato. La compartecipazione IVA, è anch'essa altalenante, ma perché è di fatto complementare al gettito da Irap e da addizionale Irpef a copertura del Fondo sanitario regionale. L'accisa sulla benzina risulta abbastanza stabile, così come anche la tassa auto.

Figura 4 – Entrate regionali valori percentuali



Fonte: OpenBDAP.

<sup>153</sup>Questo è comunque un anno anomalo a causa della pandemia; quindi, i dati sulle entrate sarebbero poco significativi della effettiva capacità fiscale della Lombardia

Tabella 7 - Entrate Regione Lombardia (milioni di euro, riscossioni di cassa).

<b>Entrata</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023*</b>
<b>IVA</b>	11073	10400	12189	13088	12707	10678	12419
<b>IRAP</b>	2538	7689	4967	5610	4753	5621	5521
<b>IRPEF</b>	2219	2231	2144	2573	2349	2147	2419
<b>Tassa auto</b>	1122	1074	1098	1187	1127	1162	1199
<b>Accise benzina</b>	855	831	856	843	847	691	872
<b>altre imposte</b>	110	124	83	78	52	77	93
<b>altre tasse</b>	59	60	63	65	71	69	68
<b>Totale</b>	17975	22410	21399	23444	21906	20444	22591

Fonte: OpenBDAP.

\*) Il totale delle entrate 2023 è tratto dal bilancio di previsione (Titolo I). Non avendo a disposizione i dati disaggregati per tipologia di imposta per il 2023, si ripartito il totale di previsione in base alla distribuzione percentuale media dal 2016 al 2022.

## Il giudizio di rating di Regione Lombardia

L'Agenzia di rating Moody's ha da sempre riconosciuto l'efficienza della gestione finanziaria di Regione Lombardia, attribuendole ottimi giudizi con riferimento all'affidabilità finanziaria ed alla prudenza nella gestione del debito.

Anche nel 2023 Regione Lombardia ha dato prova di una forte solidità economico patrimoniale e della capacità di far fronte a obbligazioni ordinarie nonché a spese impreviste e straordinarie. Questo ha reso possibile la conferma del giudizio di rating da parte di Moody's al livello di Baa2 con outlook stabile, confermandosi un *notch* al di sopra del rating sovrano (Baa3); caso eccezionale a livello mondiale.

Il rating attribuito a Regione Lombardia esprime il seguente giudizio da parte dell'Agenzia emittente:

- la ricchezza e la dinamicità dell'economia lombarda: la Lombardia è la regione più ricca del Paese, con economia ampia e diversificata. Il PIL pro-capite è significativamente al di sopra della media italiana mentre il tasso di disoccupazione è al di sotto della media nazionale;
- un sistema di governance molto forte, che sostiene risultati finanziari equilibrati: la regione beneficia di un sistema istituzionale maturo e robusto, mostra capacità di controllare strettamente i costi e migliorare strutturalmente l'efficienza dell'amministrazione;
- una gestione finanziaria efficiente e un'elevata flessibilità sulle entrate;
- un sistema sanitario in equilibrio e particolarmente efficiente, anche con riferimento alla capacità di riduzione dei tempi di pagamento;
- un profilo di debito fortemente contenuto e in diminuzione e una solida liquidità: la gestione del debito e degli investimenti è prudente e basata su linee guida chiare;
- cospicui fondi europei e nazionali che sostengono le strategie di investimento della regione: la spesa per investimenti della Lombardia è cresciuta in modo significativo, sostenuta da fondi europei e nazionali.

## Previsioni delle entrate 2024, 2025, 2026, 2027

È utile calcolare un indicatore di sforzo fiscale disaggregato per il gettito relativo alle varie imposte regionali. In particolare, costruiamo degli indicatori che al numeratore hanno il gettito di imposte locali che dipende dalla scelta di aliquote, deduzioni e detrazioni e attività di accertamento e contrasto all'evasione e al denominatore una qualche proxy della capacità fiscale, che può essere rappresentata dal valore aggiunto regionale, il livello del reddito disponibile regionale o dal livello dei consumi regionali.

Il rapporto tra gettito e valore aggiunto ci permette di quantificare una sorta di pressione fiscale regionale: quale quota del valore aggiunto finisce nelle casse della regione sotto forma di imposte. Possiamo calcolare questi rapporti per tutte le imposte regionali e gli anni a disposizione dal 2016.

Per fare una previsione delle entrate per il 2024, 2025, 2026, 2027 viene utilizzato il rapporto tra la somma delle entrate dal 2016 al 2023 e la somma del prodotto interno lordo regionale dal 2016 al 2023 a prezzi correnti. Il rapporto permette di ottenere un indicatore di sforzo fiscale che, in qualche modo, annulla i picchi ciclici. Una sorta di sforzo fiscale medio del periodo, date le caratteristiche delle varie imposte regionali.

Nel caso in cui non ci siano variazioni legislative rilevanti riguardanti le aliquote e le basi imponibili che definiscono le varie imposte è ragionevole moltiplicare l'indice fiscale medio della Lombardia per le varie imposte per le previsioni di prodotto interno lordo. Questa operazione assume che la variazione di gettito sia esclusivamente dovuta da una variazione della capacità fiscale della regione, nel caso di specie rappresentata dal prodotto interno lordo. L'idea è che se il PIL aumenta, ciò provochi un incremento dell'Irap, dell'addizionale Irpef, dell'accisa sulla benzina (si trasporta di più) e delle tasse auto (si comprano più automobili).

Tabella 8 - Dati in milioni di euro (prezzi concatenati anno base 2015).

anno	PIL
2016	371.093
2017	378.996
2018	385.470
2019	386.210
2021	392.223
2022	403.552
2023	408.022
2024	411.902
2025	416.487
2026	420.463
2027	423.564

Fonte: Prometeia. I dati dal 2023 al 2027 sono previsionali

In particolare, per ogni imposta vengono sommati i valori dei gettiti dal 2016 al 2023 e divisi per la somma del PIL (tabella 9), ottenendo così degli indicatori di sforzo fiscale medio del periodo considerato. Questi indicatori poi vengono moltiplicati per il Pil stimato per il 2024, il 2025 il 2026 e il 2027.

Per il 2024, si ottiene quindi un gettito complessivo di oltre 22,7 miliardi, di cui circa il 55% è dovuto alla compartecipazione IVA, il 35% a Irap e Irpef e il 9% a tassa auto e accise benzina. Nel 2025, utilizzando sempre la stima del PIL fornita da Prometeia, si arriverebbe a quasi 23 miliardi di euro e nel 2027 il gettito supererebbe i 23,3 miliardi di gettito.

Tabella 9 - Stima gettito 2024-27 in milioni di euro.

<b>Imposte</b>	<b>entrata/PIL*100</b>	<b>stima 2024</b>	<b>stima 2025</b>	<b>stima 2026</b>	<b>Stima 2027</b>
IVA	3,03	12476	12615	12735	12834
IRAP	1,35	5546	5608	5661	5718
IRPEF	0,59	2430	2457	2481	2499
Tassa auto	0,29	1204	1218	1229	1228
Accise benzina	0,21	876	885	894	889
altre imposte	0,02	93	94	95	85
altre tasse	0,02	69	69	70	85
<b>Totale</b>	<b>5,51</b>	<b>22694</b>	<b>22947</b>	<b>23166</b>	<b>23338</b>

(\*) La prima colonna contiene i valori dello sforzo fiscale (rapporto tra gettito e PIL) nel periodo 2016-2023.

Queste previsioni sono fondate su dati storici ed elaborati sulla base del livello di imposizione fiscale attualmente in vigore. Una diversa e ulteriore ipotesi di programmazione delle entrate potrebbe essere costruita attraverso la creazione di un modello previsionale strutturato, che tenga conto della manovrabilità che Regione Lombardia può esercitare sulle aliquote e sulle tariffe dei tributi regionali e consenta di produrre elaborazioni differenziate per calibrare il carico fiscale tra le diverse basi impositive, allo scopo di garantire il gettito necessario.

## **Indirizzi generali per la prossima manovra di bilancio**

La manovra di previsione si inserisce in un contesto ordinamentale che richiede di garantire la salvaguardia degli equilibri di bilancio e per ciò stesso un approccio improntato a criteri di massima prudenzialità nella formulazione delle previsioni di spesa.

Ferma restando la volontà da parte del Governo regionale di mantenere la scelta di invarianza della pressione fiscale per il sostegno all'economia e considerata l'incertezza, al momento in cui il presente documento è adottato dalla Giunta regionale, circa la definizione del contributo regionale alla finanza pubblica con riferimento alla riforma del quadro di regole della governance economica dell'UE, lo scenario che si prospetta è di un prevedibile irrigidimento della spesa corrente a causa delle obbligazioni già assunte.

Le politiche d'investimento richiederanno uno sforzo maggiore da parte di tutti i livelli pubblici coinvolti – dall'amministrazione regionale alle amministrazioni locali – teso a garantire una pianificazione più puntuale dei cronoprogrammi di spesa degli interventi in funzione della spendibilità e per evitare l'immobilizzo di risorse che dovranno essere riorientate a favore della spesa corrente e della riduzione del debito, in quanto gli investimenti finanziati con risorse autonome da debito autorizzato e non

contratto (DANC) stanno progressivamente e significativamente erodendo oltre che la liquidità, il patrimonio regionale.

Ne consegue la necessità di consolidare e sviluppare la logica di trasversalità di risorse e sinergie progettuali, per un uso sempre più integrato delle fonti di finanziamento degli investimenti, in cui dare priorità all'utilizzo delle risorse derivanti dai programmi nazionali (PNRR) e comunitari (FESR), garantendo un'efficace messa a terra degli interventi finanziati e una gestione oculata e prudente delle risorse autonome. La sfida è la valorizzazione della capacità di fare rete da parte del sistema regionale nel suo complesso, con una particolare attenzione alla costruzione di una progettualità condivisa con gli stakeholders orientata ad investimenti strategici, che intercettino i fabbisogni del territorio e generino un effetto leva anche per il settore privato.

Alla luce di queste premesse, la prossima manovra finanziaria regionale intende dare un segnale di incoraggiamento verso la competitività e produttività del sistema lombardo, con un occhio di riguardo alla componente infrastrutturale materiale e immateriale, ai servizi al cittadino e alla famiglia, al welfare e alla sanità per un mantenimento e potenziamento delle eccellenze lombarde, in un quadro di disciplina di bilancio che renda i conti e le politiche regionali finanziariamente sostenibili anche in futuro.

## **Le Politiche di Coesione nel triennio 2025-2027**

La Politica di Coesione è l'unica politica europea orizzontale che coinvolge tutto il territorio dell'Unione, rappresentando la politica di investimento più importante a livello europeo con l'obiettivo di sostenere e supportare lo sviluppo, la crescita e la competitività delle Regioni per lo sviluppo armonico dei territori.

I trasferimenti effettuati da parte dell'Unione europea rappresentano risorse certe e pluriennali che, a fronte della crescente incertezza del quadro di finanza pubblica nazionale, assicurano e garantiscono la programmazione e l'implementazione di politiche di medio-lungo periodo.

Per il ciclo di programmazione 2021-2027 Regione Lombardia ha a disposizione 3,5 miliardi di euro a valere sui Programmi Regionali (PR) del Fondo Sociale Europeo plus (FSE+) e del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR). Tre gli obiettivi prioritari a cui punta Regione Lombardia con le risorse 2021-2027:

- il primo obiettivo è la transizione verso un modello sviluppo e crescita sostenibile, dove l'utilizzo consapevole delle risorse ambientali e territoriali, economiche, sociali non ne comprometta la riproducibilità nel tempo a favore delle future generazioni;
- il secondo è il consolidamento della competitività e attrattività del sistema lombardo, la sua capacità di innovare, attrarre investimenti e risorse, esportando idee, processi e prodotti ad alti valore aggiunto e performance;
- il terzo obiettivo è rappresentato dalla promozione dell'uguaglianza e equità per i cittadini lombardi, aumentandone le potenzialità e le capacità di perseguire i propri obiettivi, secondo i propri valori, garantendo pari opportunità alle future generazioni e riducendo le condizioni di marginalità.

Nel triennio 2025-2027 Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche delineate nei Programmi Regionali FESR ed FSE+ 2021-2027 al fine di garantire un efficace ed efficiente utilizzo delle risorse europee a disposizione, con particolare attenzione ad assicurare il rispetto dei target di spesa fissati a partire dall'anno 2025.

Con una dotazione finanziaria di oltre 1,5 miliardi di euro, il Programma Regionale (PR) FSE+ 2021-2027 finanzia temi chiave della politica regionale quali l'istruzione, la formazione, il lavoro e l'inclusione orientati, prima di tutto, alla valorizzazione della persona.

<b>PR FSE+ 2021-2027</b>					
<b>Priorità</b>	<b>Denominazione</b>	<b>Dotazione finanziaria €</b>	<b>Cofinanziamento UE €</b>	<b>Cofinanziamento Stato €</b>	<b>Cofinanziamento regionale €</b>
<b>1</b>	Occupazione	411.700.000,00	164.680.000,00	172.914.000,00	74.106.000,00
<b>2</b>	Istruzione e formazione	557.600.000,00	223.040.000,00	234.192.000,00	100.368.000,00
<b>3</b>	Inclusione sociale	444.000.000,00	177.600.000,00	186.480.000,00	79.920.000,00
<b>4</b>	Occupazione giovanile	51.400.000,00	20.560.000,00	21.588.000,00	9.252.000,00
<b>5</b>	Assistenza tecnica	42.656.985,00	17.062.794,00	17.915.933,70	7.678.257,30
<b>TOTALE</b>		<b>1.507.356.985,00</b>	<b>602.942.794,00</b>	<b>633.089.933,70</b>	<b>271.324.257,30</b>

Nel triennio 2025-2027 Regione sarà impegnata a dare piena attuazione al disegno strategico delineato nel Programma, in continuità con le iniziative già sviluppate a partire dal 2022:

- il rilancio dell'occupazione (oltre 460 milioni di euro), intervenendo prioritariamente sulle persone più svantaggiate e fortemente colpite dalla crisi economica di questi ultimi anni. Ciò avviene attraverso servizi di orientamento, riqualificazione ed accompagnamento al lavoro, ma anche sull'adattamento delle competenze dei lavoratori e sull'innovazione dei modelli organizzativi che si rende necessaria per adottare nuove modalità operative compatibili con le esigenze di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro;
- l'accesso ai servizi di istruzione e formazione (oltre 550 milioni di euro), funzionali, da un lato, a ridurre il rischio di dispersione scolastica e formativa e, dall'altro, a sostenere percorsi in linea con i fabbisogni di competenze delle imprese, puntando su fattori competitivi per il sistema lombardo;
- il contrasto alle diseguaglianze e situazioni di marginalità e vulnerabilità sociale di individui e famiglie accentuate dalla crisi economica (oltre 440 milioni di euro), dando priorità all'accesso a servizi a supporto delle responsabilità genitoriali e di cura e sociosanitari, all'attivazione sociale e il potenziamento di servizi di accompagnamento all'abitare di persone in condizioni di vulnerabilità, nonché tramite la prevenzione ed il contrasto all'esclusione sociale e al rischio di povertà anche allo scopo di rispondere alle esigenze di gruppi emarginati, passando attraverso la ricostruzione del capitale sociale e di un welfare di comunità.

Con una dotazione finanziaria di 2 miliardi di euro, il Programma Regionale (PR) FESR 2021-2027 punta ad accompagnare la ripresa e la crescita della competitività del territorio.

PR FESR 2021-2027					
Priorità	Denominazione	Dotazione	Cofinanziamento	Cofinanziamento	Cofinanziamento
		finanziaria	UE	Stato	regionale
		€	€	€	€
1	U'Europa più competitiva e intelligente	1.091.000.000,00	436.400.000,00	458.220.000,00	196.380.000,00
2	U'Europa più verde	591.000.000,00	236.400.000,00	248.220.000,00	106.380.000,00
3	Un'Europa più verde - mobilità urbana	51.000.000,00	20.400.000,00	21.420.000,00	9.180.000,00
4	Un'Europa più vicina ai cittadini	207.000.000,00	82.800.000,00	86.940.000,00	37.260.000,00
5	Assistenza tecnica	60.000.000,00	24.000.000,00	25.200.000,00	10.800.000,00
<b>TOTALE</b>		<b>2.000.000.000,00</b>	<b>800.000.000,00</b>	<b>840.000.000,00</b>	<b>360.000.000,00</b>

Nel triennio 2025-2027 Regione sarà impegnata a dare piena attuazione al disegno strategico delineato nel Programma, in continuità con le iniziative già sviluppate a partire dal 2022:

- il consolidamento della competitività e dell'attrattività del sistema lombardo (1,1 miliardo di euro), mettendo al centro la ricerca, l'innovazione ed il trasferimento tecnologico come ambiti preminenti per il rafforzamento e rilancio dei sistemi economici, attraverso la promozione di misure a favore delle imprese che puntano a finanziare attività di ricerca e innovazione, di brevettazione, di digitalizzazione, di internazionalizzazione e di sviluppo aziendale e delle filiere produttive;
- la transizione verso un modello di sviluppo e di crescita sostenibili (oltre 650 milioni di euro), promuovendo un utilizzo consapevole delle risorse ambientali e territoriali, economiche, sociali, attraverso la promozione di misure che puntano all'efficientamento energetico degli edifici pubblici, alla promozione dell'utilizzo delle energie rinnovabili, allo sviluppo delle Comunità Energetiche, alla mobilità urbana multimodale sostenibile;
- l'attuazione di politiche territoriali di contrasto alle fragilità sociali (207 milioni di euro) in aree urbane, promuovendo la rigenerazione urbana puntando all'inclusione sociale delle popolazioni più fragili, e in aree interne rafforzando i servizi essenziali di cittadinanza e stimolando iniziative a supporto dell'economia e della società. Entro il 2027 dovranno essere concluse le 14 Strategie di Sviluppo Urbano Sostenibile selezionate nel 2022 mentre, saranno in piena attuazione le Strategie relative alle 14 Aree Interne individuate da Regione, di cui 6 Aree ricomprese nella Strategia Nazionale delle Aree Interne.

Nel triennio in esame, inoltre, troverà attuazione anche il Programma di Cooperazione Transfrontaliera "(Interreg VI-A) Italia-Svizzera" 2021-2027 con una dotazione finanziaria di circa 102 milioni di euro a cui si aggiungono le risorse di parte svizzera pari a circa 41 milioni di euro.

PRIORITÀ	DENOMINAZIONE	DOTAZIONE FINANZIARIA €	COFINANZIAMENTO EU €	COFINANZIAMENTO STATO €
1	Favorire l'innovazione e il trasferimento tecnologico	17.498.668,00	13.998.934,00	3.499.734,00
2	Tutelare l'ambiente e il patrimonio naturale	27.792.003,00	22.233.602,00	5.558.401,00
3	Migliorare la mobilità nei territori di confine	13.381.334,00	10.705.067,00	2.676.267,00
4	Promuovere l'inclusione sociale e il turismo	36.026.670,00	28.821.336,00	7.205.334,00
5	Assistenza Tecnica	8.234.668,00	6.587.734,00	1.646.934,00
<b>TOTALE</b>				

Il Programma interessa un'area che si estende per 38.800 Km<sup>2</sup> su un'ampia sezione delle Alpi centro-occidentali e ricomprende:

- Per parte italiana le Province di Lecco, Como, Varese e Sondrio (Lombardia), le Province di Novara, Vercelli, Biella, Verbano Cusio-Ossola (Piemonte), la Provincia autonoma di Bolzano, la Regione autonoma Valle d'Aosta;
- per parte Svizzera il Cantone del Ticino, il Cantone dei Grigioni, il Cantone Vallese.

Il Programma, focalizzato nelle aree di confine Italia – Svizzera, ha l'obiettivo principale di favorire gli investimenti sul territorio nell'ambito di 4 priorità strategiche e dell'obiettivo specifico Interreg:

- un'Europa più intelligente e competitiva;
- un'Europa più verde;
- un'Europa più connessa;
- un'Europa più sociale e inclusiva.

Nel novero delle risorse europee 2021-2027 rientrano a pieno titolo anche le risorse relative al Fondo Sviluppo e Coesione che, sebbene rappresentino una fonte nazionale, sono una ulteriore fonte di finanziamento per dare piena attuazione al disegno strategico di Regione Lombardia per il periodo 2021-2027. A fronte di ca 710 milioni di euro a valere sul Fondo Sviluppo e Coesione 2021-2027, verranno attivati sul territorio della Lombardia interventi nei seguenti ambiti:

- trasporti e mobilità, con l'acquisto di nuovi treni per il Servizio Ferroviario Regionale, l'acquisto di treni a idrogeno per la tratta Brescia-Iseo-Edolo, il nuovo Ponte sul Po tra Ostiglia e Borgo Mantovano;
- rigenerazione urbana, con il progetto per la realizzazione del nuovo campus del Conservatorio di Milano (Bosco della Musica), il progetto di rigenerazione urbana dell'area della stazione ferroviaria di Milano Cadorna (FILI Cadorna) e dell'area della stazione ferroviaria di Busto Arsizio (FILI Busto Arsizio), il progetto di riqualificazione del complesso immobiliare "Palazzo Sistema", sede degli Enti del Sistema Regionale;

- istruzione e formazione, con il progetto di rigenerazione del polo di chimica e scienza del farmaco dell'Università di Pavia, il progetto per la realizzazione di edifici e aule per il nuovo campus del Politecnico di Milano alla Bovisa, il progetto di allestimento del nuovo campus dell'Università degli Studi di Milano.

Anche con riferimento al Fondo Sviluppo e Coesione, l'azione di Regione sarà focalizzata sull'attuazione in coerenza con le tempistiche delineate nei documenti di programmazione, al fine garantire il conseguimento di tutti i target fissati.

## Le politiche di sviluppo

In linea con i programmi previsti nell'ambito delle Politiche di Coesione per il ciclo di programmazione 2021-27, in particolare per le misure attuate attraverso i fondi FSE+, FESR, FSC, Interreg VI-A Italia-Svizzera, le risorse del Piano Lombardia e quelle di PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza) e PNC (Piano Nazionale Complementare) contribuiscono, in modo sinergico e complementare, al raggiungimento degli obiettivi regionali di sviluppo e crescita. Le politiche pubbliche di sviluppo prese in considerazione in questa sezione si riferiscono al Piano Lombardia, al PNRR e al PNC in un'ottica di analisi e proiezione dei risultati di medio-lungo termine: investimenti e benefici che si affiancano a quelli della programmazione europea con l'obiettivo di generare un effetto moltiplicatore sul territorio.

## Il Piano Lombardia

In risposta all'emergenza Covid-19, Regione Lombardia ha avviato nel 2020 un piano ("Piano Lombardia") per il rilancio dell'economia e degli investimenti, adottato con la Legge Regionale n. 9 del 4 maggio 2020 e integrato in più occasioni.

Il Piano Lombardia, finanziato da risorse regionali, si è posto l'obiettivo di definire un programma organico di investimenti coerenti con gli obiettivi di sostenibilità richiamati nell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile e inclusi nella Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile. Proprio l'Agenda 2030 richiama la necessità di *"sviluppare infrastrutture di qualità, affidabili, sostenibili e resilienti [...], per sostenere lo sviluppo economico e il benessere umano, con particolare attenzione alla possibilità di accesso equo per tutti"* (obiettivo 9.1), *"aggiornare le infrastrutture e ammodernare le industrie per renderle sostenibili, con maggiore efficienza delle risorse da utilizzare e una maggiore adozione di tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente"* (obiettivo 9.3) e *"fornire l'accesso a sistemi di trasporto sicuri, sostenibili e convenienti per tutti, migliorare la sicurezza stradale, in particolare ampliando i mezzi pubblici"* (obiettivo 11.2).

In coerenza con gli obiettivi dell'Agenda 2030, l'articolazione del Piano Lombardia ha privilegiato investimenti per la realizzazione di infrastrutture connesse alla cura del territorio, alla mobilità sostenibile, alla sicurezza e resilienza delle reti di trasporto, all'economia circolare, alla rigenerazione urbana, alla transizione ecologica e alla riconversione verde, senza trascurare la necessità di colmare i divari tra i diversi territori regionali in termini di sviluppo e coesione territoriale.

Accanto alla necessità di promuovere un modello di sviluppo sostenibile, l'esigenza di ricucire il territorio regionale dopo la pandemia ha orientato le scelte di investimento del Piano Lombardia verso

iniziative in grado di ridurre le disparità tra territori, intervenendo in particolare nelle aree meno sviluppate e in favore delle comunità e delle persone più fragili. In questi casi, l'attività di programmazione ha coinvolto diversi livelli di governo, riconoscendo un ruolo fondamentale nella realizzazione degli interventi anche alle amministrazioni locali.

Al momento, il Piano ha reso disponibili € 4.118.193.697,73. L'allocazione delle risorse tiene conto delle ultime modifiche intervenute con la DGR n. 1965 del 4 marzo 2024 "Aggiornamento del programma degli interventi per la ripresa economica", che ha ridefinito le priorità di intervento del Piano, per rendere il più possibile coerenti gli investimenti previsti, in un momento storico caratterizzato da profonde incertezze anche sul piano socio-economico. Per certi versi, il Piano Lombardia è stato un precursore del PNRR varato a livello europeo. Nel 2020, infatti, le strategie di intervento del Piano sono state definite lungo direttrici innovative e integrate, con un approccio olistico, che potesse rispondere alle importanti sfide affrontate dagli enti locali lombardi; tali strategie sono correlabili – per tematica e obiettivo di investimento – alle sei Missioni del PNRR (ora sette), dando voce a sostegni economici, europei e regionali, che parlano la stessa lingua.



## II PNRR e il PNC

Nel tentativo di adottare idonei strumenti in grado di contrastare gli effetti diretti e indiretti della pandemia da Covid-19, il 13 luglio 2021, il Consiglio dell'Unione Europea ha approvato, nell'ambito del Dispositivo di Ripresa e Resilienza (RRF), il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), rendendo disponibili per l'Italia 191,6 miliardi di euro da impiegare entro il 2026. A seguito della rimodulazione del Piano, dovuta alla crisi energetica e alle tensioni geopolitiche che hanno condizionato in modo significativo la congiuntura economica nell'ultimo biennio, il nuovo Piano prevede una dotazione finanziaria di 194,4 miliardi di euro, a fronte dei 191,6 miliardi del PNRR originario. Oggi il Piano include sette Missioni, poiché alle sei originarie se ne è aggiunta un'ulteriore, "REPowerEU" (Missione 7). Il Governo italiano ha integrato e potenziato i contenuti del PNRR attraverso il Piano Nazionale

Complementare (PNC), che ha reso disponibili ulteriori 30,6 miliardi di risorse nazionali. Il Piano è stato istituito attraverso il Decreto-legge n. 59 del 6 maggio 2021, convertito, con modificazioni, dalla Legge n. 101 del 1° luglio 2021.

Sin dall'inizio, Regione Lombardia si è attivata per rispondere al meglio alla sfida del PNRR, anche cercando, laddove possibile, di costruire collaborazione e sinergie con gli enti locali. A partire dal luglio 2023, la Regione si è dotata di una Direzione Centrale per un presidio organizzativo centralizzato, unito al "Gruppo di Lavoro per l'attuazione del PNRR" al quale partecipano anche ANCI e Unione delle Province Lombarde (Fonte: "Relazione sullo stato di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) Lombardia").

Al momento, il valore delle risorse PNRR ricadenti sul territorio della Lombardia risulta essere pari a € 13.767.325.363,83, così distribuite per Missione:

MISSIONE PNRR	Risorse assegnate	%
M1 - Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo	1.276.340.831,04 €	9%
M2 - Rivoluzione verde e transizione ecologica	3.401.625.741,16 €	25%
M3 - Infrastrutture per una mobilità sostenibile	3.042.320.535,68 €	22%
M4 - Istruzione e ricerca	2.380.841.647,76 €	17%
M5 - Coesione e inclusione	1.975.442.738,61 €	14%
M6 - Salute	1.690.753.869,58 €	12%
<b>TOTALE</b>	<b>13.767.325.363,83 €</b>	<b>100%</b>

A queste si aggiungono ulteriori € 1.015.619.729,39 di risorse PNC, per complessivi € 14.782.945.093,22. Nell'ambito dell'attuazione delle Misure PNRR sul territorio lombardo, è importante evidenziare come vi siano due tipologie di intervento:

- misure per cui Regione Lombardia è Soggetto Attuatore o Beneficiario;
- misure per cui il Soggetto Attuatore è diverso da Regione (es. enti locali), per le quali è stato attivato un lavoro di ricostruzione/elaborazione delle risorse che ricadono nei confini amministrativi regionali.

Complessivamente, Regione Lombardia risulta essere Soggetto Attuatore di circa 1.200 interventi PNRR e PNC, su un totale di circa 19.000 progetti che ricadono sul territorio lombardo.

## PNRR, PNC e Piano Lombardia: uno sguardo d'insieme

Complessivamente, le risorse assegnate alla Lombardia e riconducibili a Piano Lombardia, PNRR e PNC ammontano a € 18.901.138.790,95. Tali risorse sono distribuite fra le diverse province lombarde come di seguito rappresentato:

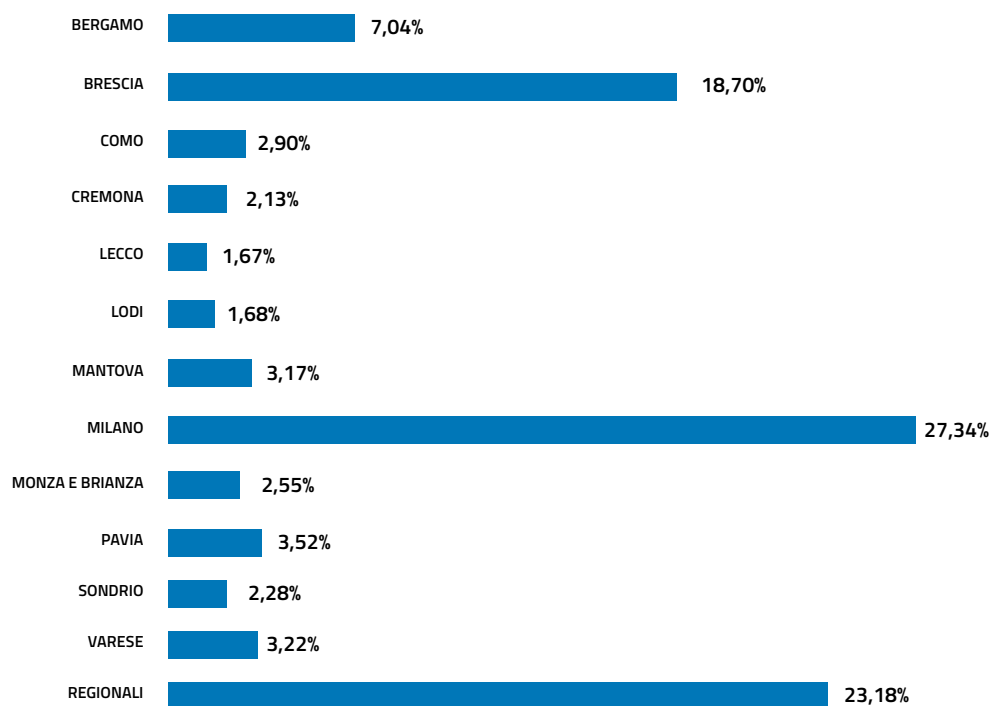


Figura 5: "Distribuzione risorse assegnate Piano Lombardia, PNRR e PNC per provincia"

Rispetto all'allocazione delle risorse, è opportuno evidenziare come gli investimenti PNRR e PNC che ricadono sul territorio lombardo sono investimenti "vincolati" dalla destinazione per ambiti di intervento (es. missioni) dettata dal Piano. Infatti, da una parte, vi sono singoli interventi di cui Regione Lombardia è Soggetto Attuatore, quindi responsabile di tutto l'iter amministrativo che concerne assegnazione delle risorse, ripartizione per provincia, raggiungimento di milestone e dei target, etc.; dall'altra parte, vi sono interventi o progetti che non sono attuati con risorse gestite da Regione Lombardia e che non vedono Regione Lombardia come responsabile dell'attuazione, ma per i quali Regione svolge un ruolo di accompagnamento ai soggetti attuatori (es. enti locali).

L'analisi della distribuzione degli interventi messi atto da Piano Lombardia, PNRR e PNC per ambiti di intervento (definiti a partire dall'attributo "settore di intervento" presente nel corredo informativo disponibile nel sistema CUP) consente una più precisa valutazione delle scelte compiute, nell'alveo delle politiche pubbliche per il triennio 2025-27.

Di seguito si rappresenta la distribuzione delle risorse Piano Lombardia, PNRR e PNC, in percentuale, ripartite per ambito di intervento:

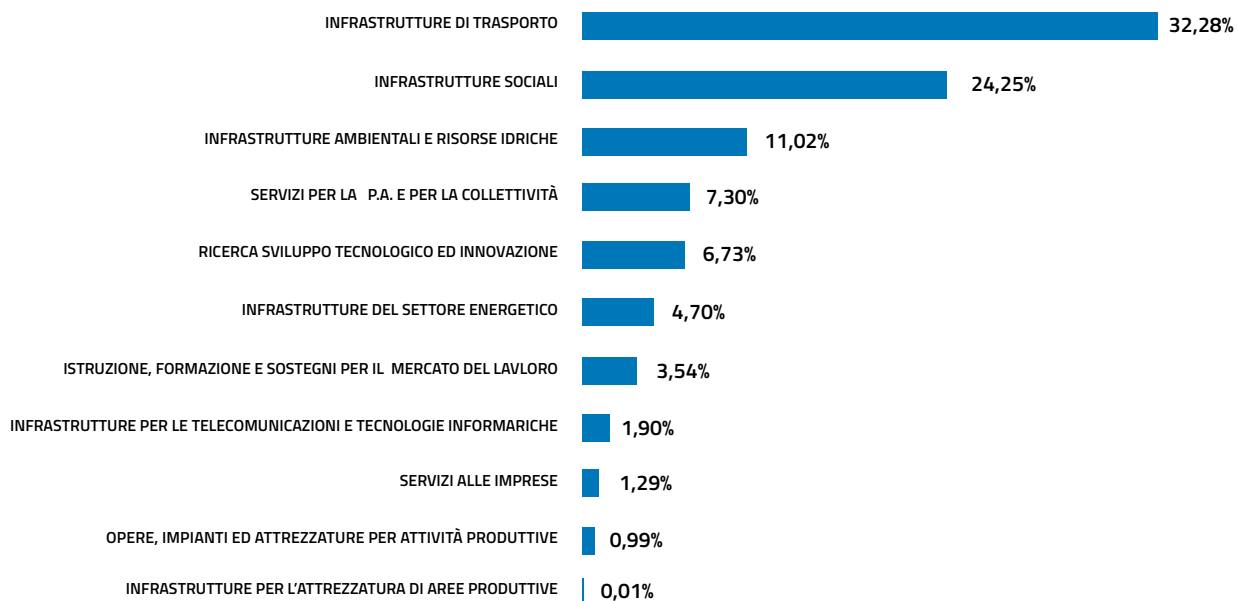


Figura 6: "Distribuzione risorse assegnate Piano Lombardia, PNRR e PNC per ambito di intervento"

Gli ambiti di intervento richiamati possono essere messi in relazione con quelli utilizzati per la costruzione dell'EU Regional Competitiveness Index 2.0, che pone la Lombardia al di sopra della media europea (unica regione italiana), oltre che al primo posto tra le regioni italiane, con un punteggio globale di 103,2 (media UE-21=100).

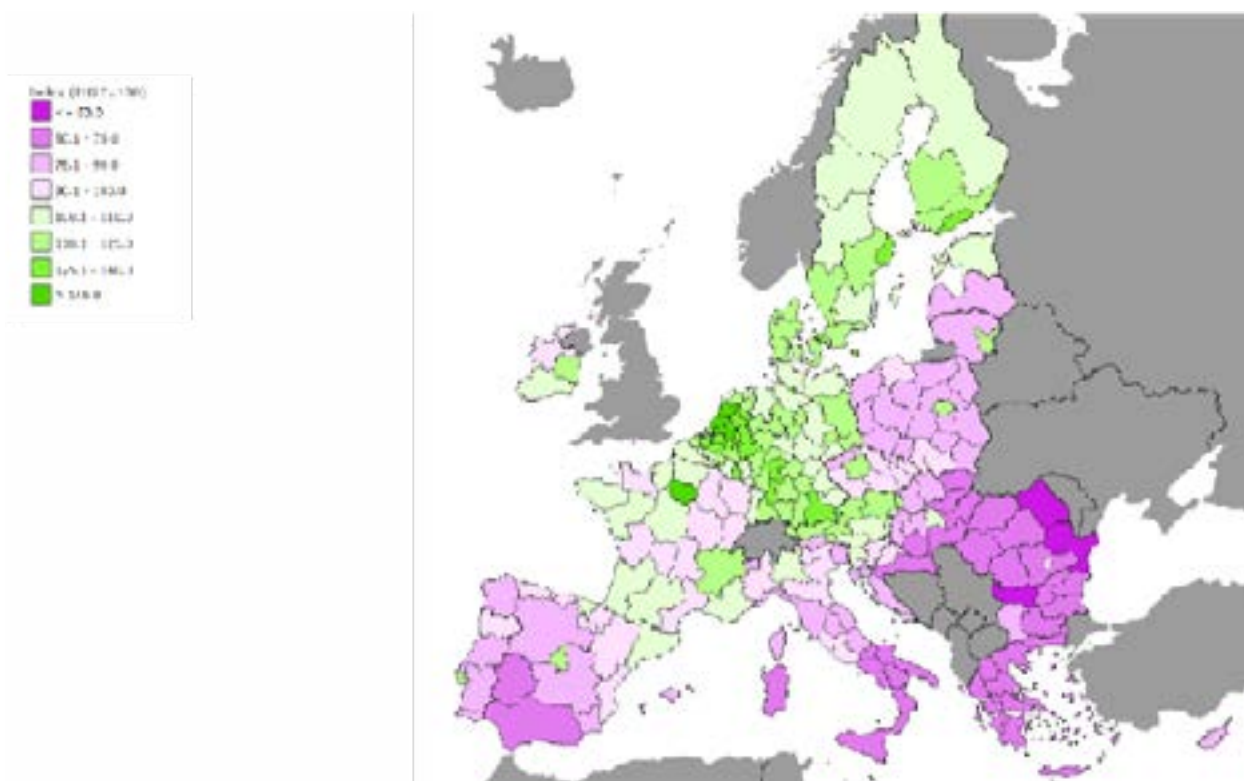


Figura 7: "Heatmap EU Regional Competitiveness Index 2.0 - Edizione 2022 (ultimo aggiornamento maggio 2023)"

Tra le dimensioni osservate, Regione Lombardia riporta un indice superiore alla media europea negli ambiti "Infrastrutture", "Salute", "Dimensione del mercato", "Sofisticazione delle imprese" e "Innovazione". Risultano, invece, al di sotto della media europea le dimensioni riferite a "Istituzioni" (che comprende tutti gli indicatori che rilevano la qualità e l'efficienza delle istituzioni, sia a livello locale che a livello centrale), "Stabilità macroeconomica" (anche con riferimento alla fiducia nei mercati di consumatori e produttori), "Istruzione di base" e "Istruzione superiore" (che includono gli indicatori che valutano l'efficacia e la qualità del sistema educativo), "Efficienza del mercato del lavoro" (che fornisce un'indicazione circa lo sviluppo economico della regione con riferimento alla dimensione del lavoro), "Preparazione tecnologica" (che comprende gli indicatori relativi all'adozione delle tecnologie esistenti tra le famiglie e le imprese).

Per una più puntuale individuazione dei fattori che compongono l'indice europeo della competitività e per contestualizzare la performance lombarda da esso rilevata, si rende necessario scorporarne le dimensioni, analizzando gli elementi che le compongono. In particolare, è utile soffermarsi su:

- infrastrutture, dimensione che denota un primato lombardo a livello europeo ma che include fattori "limitati" rispetto al più ampio panorama di investimenti in tale ambito (es. infrastrutture sociali; *cfr. sezione successiva*);
- istruzione, politiche sociali e mercato del lavoro, dimensioni che vedono la Lombardia al di sotto della media UE.

Tra le dimensioni da osservare, sebbene con un valore al di sopra della media UE, va inclusa la dimensione infrastrutture, in considerazione della particolare metodologia applicata nel calcolo dell'indice. La costruzione dell'indice relativo alla dimensione "Infrastrutture" tiene conto, infatti, delle performance riconducibili a tre ulteriori sotto-indicatori. Il primo riguarda il grado di accessibilità delle reti di trasporto stradale "*Road transport performance*" e considera la percentuale di popolazione in grado di spostarsi in un perimetro di 120 km entro un'ora e 30 minuti. Una percentuale più elevata si associa a un valore più elevato dell'indice. Il secondo sotto-indicatore è calcolato in modo analogo, ma riguarda la performance delle reti di trasporto ferroviario ("*Rail transport performance*"). Infine, il terzo e ultimo sotto-indicatore considera le opportunità di accesso al trasporto aereo, "*Accessibility to passenger flights*", ed è calcolato considerando il numero giornaliero di voli passeggeri.

Risulta evidente come la costruzione dell'indice privilegi l'impatto delle infrastrutture strategiche principali sulle regioni considerate. La Lombardia, con tre aeroporti tra i primi dieci per numero di passeggeri in Italia, ottiene performance particolarmente elevate con riferimento alle opportunità di accesso al trasporto aereo, mentre si conferma tra le prime regioni in termini di accessibilità delle reti strategiche di trasporto stradale e ferroviario.

Sebbene il territorio regionale possa vantare la presenza di importanti infrastrutture della Rete TEN-T, ovvero l'insieme delle infrastrutture considerate rilevanti a livello comunitario e quindi facenti parte del cosiddetto "*Core Network*", si pone l'esigenza di assicurare la piena accessibilità a tali reti strategiche anche a quei territori regionali che risultano, al momento, maggiormente penalizzati perché privi di infrastrutture "*Core*".

Proprio alla luce di tale esigenza, Regione Lombardia ha avviato, grazie al Piano Lombardia, un vasto programma in grado di favorire lo sviluppo e la coesione territoriale, contrastando la marginalizzazione e i fenomeni di declino demografico propri delle aree geograficamente penalizzate in termini di prossimità ai principali aeroporti e alle reti di trasporto del cosiddetto "*Core Network*".

## Focus sugli Interventi

In relazione alle esigenze rilevate in tema di rafforzamento dell'accessibilità alle reti strategiche per le aree più penalizzate, le risorse Piano Lombardia, PNRR e PNC destinate esclusivamente a investimenti per l'acquisto di beni durevoli e per la realizzazione di infrastrutture risultano pari a € 13.390.955.212,19 (pari al 70,85% del totale).

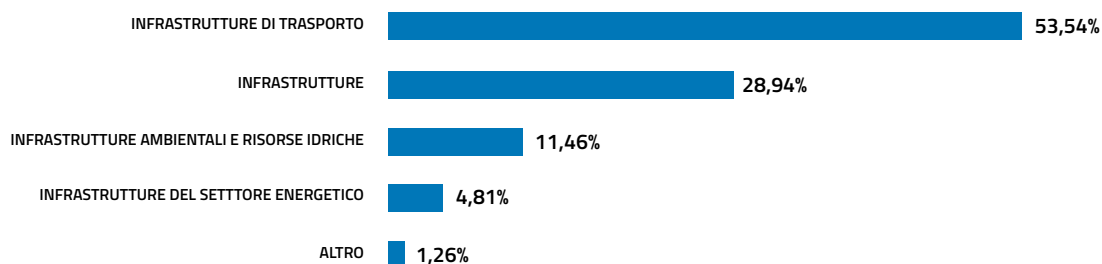


Figura 8: "Distribuzione investimenti in infrastrutture PNRR, PNC e Piano Lombardia per ambito di intervento"

Gli investimenti destinati alla realizzazione di infrastrutture di trasporto incidono per oltre la metà del totale degli investimenti (53,54%), seguiti da infrastrutture sociali (28,94%) e infrastrutture ambientali e risorse idriche (11,46%), a dimostrazione della costante e crescente attenzione che Regione Lombardia pone al tema della mobilità.

Su questo fronte, gli investimenti coinvolgono trasversalmente le aree urbane ed extra-urbane, con una prevalenza di quelli in favore di queste ultime, determinata dagli stanziamenti per le progettualità in ambito ferroviario, in larga parte impegnati nella realizzazione della tratta ad alta velocità Brescia-Verona, opera strategica a livello europeo per il completamento del corridoio TEN-T Mediterraneo.

#	Tipologia intervento	Risorse assegnate
<b>A</b>	<b>Interventi su scala urbana</b>	<b>2.113.044.348,09 €</b>
A1	Potenziamento infrastrutture per la mobilità	679.717.359,28 €
A2	Sicurezza e resilienza delle reti viarie	763.420.353,87 €
A3	Mobilità sostenibile	669.906.634,94 €
<b>B</b>	<b>Interventi su scala extra-urbana e regionale</b>	<b>5.187.115.479,54 €</b>
<b>B1</b>	Potenziamento infrastrutture per la mobilità	5.061.683.093,00 €
<b>B2</b>	Sicurezza e resilienza delle reti viarie	125.432.386,54 €
		<b>7.300.159.827,63 €</b>

Complessivamente, gli investimenti per il potenziamento delle infrastrutture per la mobilità incidono per il 78% del montante totale, con i soli investimenti per linee ferroviarie, metropolitane e tramviarie, ad incidere per oltre il 50% degli investimenti complessivi.

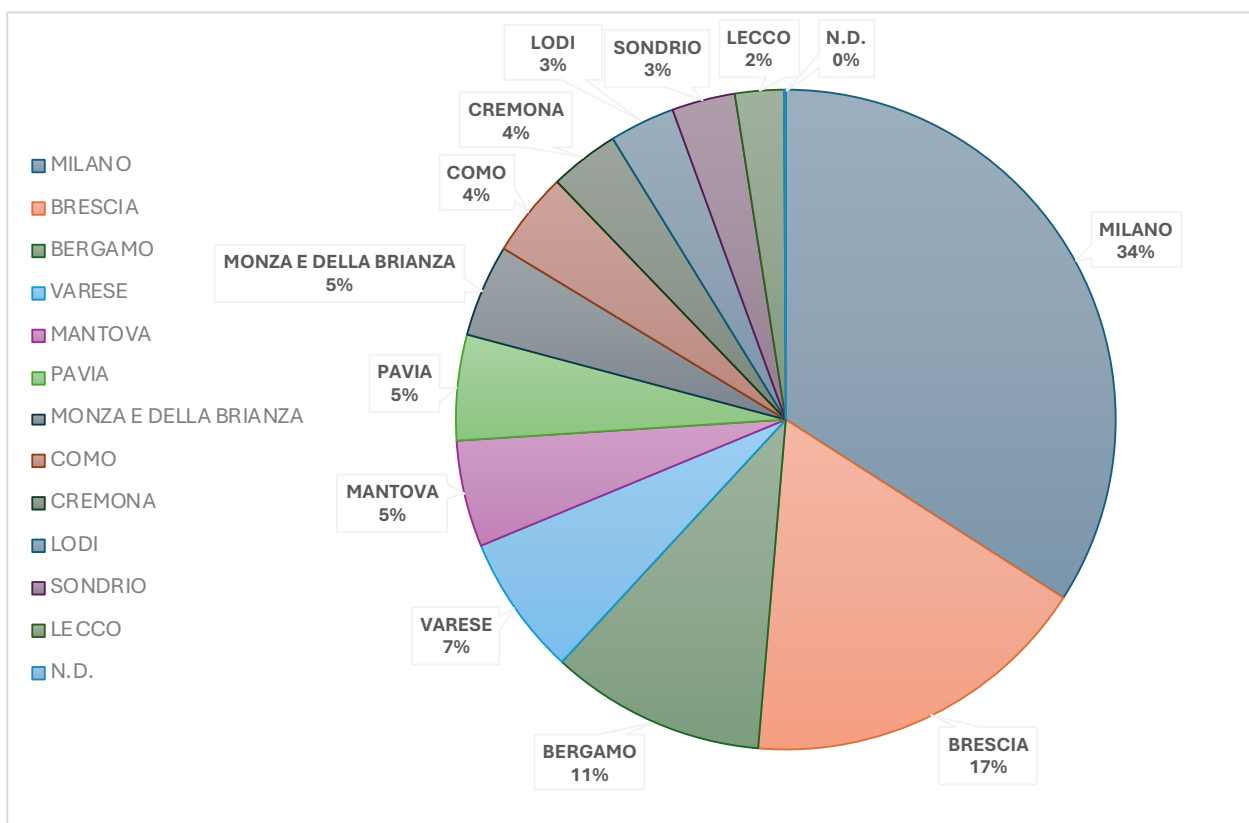
#	Tipologia intervento	Risorse assegnate
<b>A</b>	<b>Potenziamento infrastrutture per la mobilità</b>	<b>5.741.400.452,28 €</b>
A1	Linee ferroviarie	3.227.184.399,85 €
A2	Potenziamento infrastrutture stradali	1.816.971.843,00 €
A3	Linee tramviarie filoviarie e bus	636.217.359,28 €
A4	Linee metropolitane	43.500.000,00 €
A5	Sviluppo trasporti intermodali	17.526.850,15 €
<b>B</b>	<b>Sicurezza e resilienza delle reti viarie</b>	<b>888.852.740,41 €</b>
<b>B1</b>	Riqualificazione reti viarie esistenti	847.455.329,23 €
<b>B2</b>	Eliminazione barriere architettoniche	34.727.513,18 €
<b>B3</b>	Monitoraggio strutture esistenti	6.669.898,00 €
<b>C</b>	<b>Mobilità sostenibile</b>	<b>669.906.634,94 €</b>
<b>C1</b>	Potenziamento dotazione flotte	269.480.867,02 €
<b>C2</b>	Percorsi ciclopeditoni	260.831.382,92 €
<b>C3</b>	Punti di ricarica veicoli elettrici	58.258.975,80 €
<b>C4</b>	Stazioni e terminali	46.672.231,20 €
<b>C5</b>	Sistemi di parcheggio e interscambio	34.663.178,00 €
		<b>7.300.159.827,63 €</b>

L'eterogeneità degli investimenti ben si inserisce nel solco dei principi tracciati dall'Unione europea sin dalla prima edizione del Libro Bianco dei Trasporti e che puntano sulla crescita della mobilità sostenibile, rappresentata dagli investimenti su scala urbana e dal potenziamento dei sistemi di trasporto alternativi al trasporto su gomma, a vantaggio di una mobilità più rapida e sostenibile.

Gli ulteriori investimenti puntuali per lo sviluppo di terminali intermodali, di sistemi di parcheggio e interscambio, di stazioni e terminali vanno nella direzione di costruire un sistema unico integrato di trasporti in coerenza con il più ampio modello promosso su scala europea.

A conferma delle politiche di sviluppo e investimento nell'ambito infrastrutturale, la corrispondente dimensione dell'EU Regional Competitiveness Index 2.0 pone la Lombardia al di sopra della media UE (indice=137), superando significativamente anche le regioni europee della stessa fascia ("Peer regions"), che si fermano a un indice di 112,2.

D'altra parte, lo sviluppo di una solida rete infrastrutturale è un elemento fondamentale a sostegno di alcune delle dimensioni che vedono la Lombardia al di sotto della media UE, come le infrastrutture sociali, che rappresentano il secondo maggior capitolo di investimento per stanziamenti previsti, con complessivi 3.946.403.046,52 € di investimenti per oltre il 60% concentrati nelle aree metropolitane di Milano, Bergamo e Brescia.



All'interno di questo ambito sono inclusi tutti gli interventi di edilizia scolastica, che incidono complessivamente per il 9,46% del totale degli investimenti in infrastrutture, ma non solo: il 90% degli investimenti sul fronte delle infrastrutture sociali è destinato agli ambiti che più di tutti determinano la tenuta del tessuto sociale regionale:

#	Tipologia intervento	Risorse assegnate
1	<b>Edilizia scolastica</b>	<b>1.314.349.000,10 €</b>
2	<b>Edilizia sanitaria e assistenziale</b>	<b>1.048.478.733,09 €</b>
3	<b>Edilizia abitativa</b>	<b>561.397.126,35 €</b>
4	<b>Edifici culturali, teatri, musei e monumenti</b>	<b>353.247.634,53 €</b>
5	<b>Edilizia sportiva e ricreativa</b>	<b>247.990.258,09 €</b>
6	<b>Altro</b>	<b>420.940.294,36 €</b>
		<b>3.946.403.046,52 €</b>

Fra questi, trovano collocazione in particolare gli ambiti scolastico, sanitario e assistenziale, oltre a quello abitativo che, in alcune province in particolare, ha assunto i contorni di una vera e propria emergenza.

L'investimento di oltre 500 milioni di euro per interventi sul patrimonio abitativo di edilizia residenziale, di cui il 30% nella sola Città Metropolitana di Milano si pone come obiettivo quello di favorire la

rigenerazione urbana e la qualità dell'abitare, valorizzando gli immobili di proprietà pubblica mediante interventi di riqualificazione ed efficientamento energetico, con benefici diretti e indiretti non solo a vantaggio degli occupanti, ma dell'intera collettività.

Con riferimento alle dimensioni che vedono la Lombardia al di sotto della media UE ("Istituzioni", "Stabilità macroeconomica", "Istruzione di base", "Istruzione superiore", "Efficienza del mercato del lavoro" e "Preparazione tecnologica"), le risorse del Piano Lombardia, per sua natura con un focus sullo sviluppo infrastrutturale, non sembrano incidere in modo significativo. Importanti eccezioni che vale la pena considerare sono rappresentate dall'attuazione del PNRR e del PNC.

Il focus sulle dimensioni "Istruzione di base" e "Istruzione superiore" è fornito soprattutto in attuazione del PNRR: la sub-misura M2C3I1.1 *"Costruzione di nuove scuole mediante la sostituzione di edifici"* vede la Lombardia contribuire con il 10,39% al raggiungimento del target nazionale di almeno 400.000 m2 di nuove scuole costruite mediante la sostituzione di edifici (fonte dati ReGIS).

Il dato sul numero di borse di studio per la frequenza di corsi universitari si attesta, in Lombardia, a quasi 9.000 borse, pari al 16,25% del target nazionale previsto nell'ambito della sub-misura M4C1I1.7 *"Borse di studio per l'accesso all'università"* (fonte dati ReGIS).

Rispetto alla dimensione *"Efficienza del mercato del lavoro"*, vale la pena considerare la sub-misura M5C1R1.1 *"ALMPs e formazione professionale"*, che sottende il programma *"Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori"* (GOL). In questo caso, risultano assegnate in Lombardia il 26,25% delle risorse previste a livello nazionale dal PNRR, segnalando la centralità nelle politiche di accompagnamento al lavoro, aggiornamento e riqualificazione professionale.

La dimensione *"Preparazione tecnologica"* risulta interessata da numerose sub-misure, che afferiscono soprattutto alla Missione 1 *"Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo"*. Tra queste, la sub-misura M1C1I1.2 *"Abilitazione al cloud per le PA locali"* vede coinvolte nella migrazione al cloud oltre 2.000 enti della Pubblica Amministrazione, con un'incidenza regionale del 16,56% sul target nazionale.

## Prevedibili impatti sul territorio

Le prospettive per l'economia italiana sembrano confermare, secondo un'analisi condotta da Banca d'Italia, una crescita spinta dalla ripresa della domanda estera e dal miglioramento del potere d'acquisto delle famiglie, nonostante l'incertezza legata al possibile aggravarsi delle tensioni geopolitiche e a un eventuale rallentamento del percorso di rientro dell'inflazione (Fonte: *"Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana"*, 5 aprile 2024).

In Italia, come confermato da ISTAT (*"Le prospettive per l'economia italiana nel 2023-24"*), tali incertezze, così come gli effetti delle politiche monetarie restrittive e il venir meno della spinta degli incentivi all'edilizia potranno essere parzialmente bilanciati dagli effetti positivi dell'attuazione delle misure previste dal PNRR.

In tale traiettoria si collocano gli investimenti in infrastrutture di Regione Lombardia che, grazie al Piano Lombardia, ha anticipato le misure PNRR e PNC, con effetti espansivi che contribuiscono a consolidare ulteriormente le previsioni già positive per l'economia nazionale. I dati di Banca d'Italia, aggiornati a novembre 2023, confermano che tra le voci che assorbono più risorse vi sono quelle per le opere indirizzate a favorire la transizione ecologica e a potenziare le reti ferroviarie. Tra il gennaio 2021 e il

giugno 2023, le Pubbliche Amministrazioni lombarde avevano bandito procedure per un importo stimato di circa 4,3 miliardi, pari a circa il 37% delle risorse del PNRR che necessitano di gara di appalto (Fonte Banca d'Italia: *"L'economia della Lombardia - Aggiornamento congiunturale"*).

Con un orizzonte temporale che va al 2026, il territorio lombardo vede investimenti PNRR sulle linee ferroviarie che cubano il 40,97% dei 165 km di ferrovia ad alta velocità previsti nel target nazionale delle sub-misure M3C111.2.1 e M3C111.2.2 "Linee ad alta velocità nel Nord che collegano all'Europa". A queste si aggiungono le sub-misure M2C214.2 "*Sviluppo trasporto rapido di massa (metropolitana, tram, autobus)*" e M3C111.5 "*Rafforzamento dei nodi ferroviari metropolitani e dei collegamenti nazionali chiave*", per le quali il contributo al target nazionale, espresso in termini di km di infrastruttura realizzati, è superiore al 10% (fonte dati ReGIS). Allo stesso modo, gli sforzi regionali che si concretizzano nelle opere del Piano Lombardia, suggeriscono impatti rilevanti per il rafforzamento infrastrutturale dei trasporti per un valore di circa 2,7 miliardi di euro, di cui beneficerà il territorio in termini di a) messa in sicurezza delle strade; b) riqualificazione dei collegamenti verso le aree interne; c) realizzazione e riqualificazione di strade, ponti, ferrovie e ciclovie. Per quanto concerne le infrastrutture ambientali e le risorse idriche, con circa 720 milioni di euro di investimenti, si ipotizza un netto miglioramento della gestione e dell'utilizzo sostenibile di tali risorse, così come previsto in termini di manutenzione, adeguamento, stabilizzazione, tutela e risanamento degli impianti e delle opere.

Sebbene l'orizzonte temporale di riferimento dei tre Piani considerati non coincida perfettamente, la valutazione del loro impatto sul territorio regionale non può che caratterizzare il medio-lungo periodo. Il raggiungimento degli obiettivi PNRR e PNC è previsto per dicembre 2026, data di conclusione del processo di attuazione del Piano, mentre il completamento degli interventi del Piano Lombardia è fissato entro il 2027. Al di là delle differenti tempistiche dei tre Piani rispetto alle ricadute degli investimenti completati, in linea con la natura e gli obiettivi sottesi dagli investimenti in infrastrutture, la loro utilità è da intendersi scalabile, non esaurendosi nel corso di un anno: essi sono infatti finalizzati a incrementare lo stock di capitale fisico o tecnologico a disposizione del territorio e del sistema produttivo.

Le ricadute positive di tali investimenti, in particolare di quelli legati a progetti infrastrutturali afferenti all'ambito della mobilità e del sistema del trasporto pubblico locale, sono legate ad una riduzione dei tempi di percorrenza e al miglioramento dell'interconnessione dei principali centri urbani regionali e non, con impatti diretti e/o indiretti ascrivibili alla crescita economica (creazione di posti di lavoro, attrazione di nuovi investimenti, aumento della produttività), estese trasversalmente anche agli ambiti industriali e terziari.

In particolare, gli investimenti sulla rete ferroviaria e sul sistema del trasporto ferroviario regionale comporteranno una riduzione del traffico veicolare, leggero e pesante, lungo le direttrici interessate, con una importante riduzione degli impatti ambientali dovuta all'emissione di CO<sub>2</sub> e polveri sottili in atmosfera e supportando la transizione del traffico merci dal trasporto su gomma a quello via treno.

Per quanto concerne le infrastrutture sociali, il Piano Lombardia ha insistito particolarmente sulla riqualificazione e l'ammodernamento di scuole, parchi, musei, biblioteche, strutture sportive, palazzi comunali, abitazioni, con un investimento di circa 680 milioni di euro. La realizzazione di queste opere è da considerarsi strategica per il rafforzamento dei servizi sociali e sanitari del territorio, anche in ottica di riduzione delle disuguaglianze e miglioramento della qualità della vita dei cittadini lombardi.

Attraverso gli investimenti del Piano Lombardia, supportati da quelli PNRR e PNC, l'ambito relativo all'edilizia scolastica conoscerà un ulteriore impulso in termini di messa in sicurezza, riqualificazione,

efficientamento energetico degli edifici, per offrire alla cittadinanza servizi e spazi consoni alle esigenze dei minori.

Al netto delle infrastrutture, le dimensioni nelle quali risulta evidente un ritardo rispetto alla media UE hanno visto l'attivazione di importanti misure, anche a valere su risorse PNRR e PNC. Dalla lettura dei dati sull'avanzamento dei progetti PNRR e PNC, emerge un contributo rilevante della Lombardia in termini di target conseguiti e da conseguire riferiti a diverse misure collegate alle dimensioni "Istruzione di base", "Istruzione superiore", "Efficienza del mercato del lavoro" e "Preparazione tecnologica", sebbene l'analisi condotta non possa considerarsi esaustiva. A titolo esemplificativo, il PNRR in Lombardia con la misura "*Garanzia Occupabilità dei Lavoratori (GOL)*", mira a intercettare circa 90.000 persone all'anno per interventi di inserimento lavorativo o riqualificazione professionale. A fine 2026, quindi, è prevedibile che l'impatto sul territorio si traduca in un aumento (ulteriore) dell'occupazione così come in una riduzione del mismatch domanda – offerta di lavoro, per cui le imprese saranno messe in condizione di assumere personale più adatto alle esigenze del mercato in virtù dello sviluppo di competenze messe in atto.

La sfera dell'istruzione, della formazione e del lavoro vede impegnata Regione Lombardia nell'attivazione di progettualità indirizzate all'assegnazione di borse di studio, all'orientamento scolastico e formativo, all'alta formazione post-università, a dimostrazione dell'impegno regionale verso il consolidamento del capitale umano a servizio della produttività del territorio.

A livello complessivo, il peso relativo della Lombardia in termini di contributo al raggiungimento dei target considerati lascia intendere una traiettoria di progressiva chiusura dei gap rilevati nell'*EU Regional Competitiveness Index 2.0*, anche rispetto alle dimensioni che presentano indici più carenti. L'attivazione di programmi regionali ad hoc rispetto a quelle dimensioni è tesa a facilitare il completamento del percorso di rientro verso valori in linea con quelli della media UE.

