



**Regione Lombardia**  
LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N. XII/ 4624

SEDUTA DEL 01/07/2025

---

Presidente	<b>ATTILIO FONTANA</b>	
Assessori regionali	MARCO ALPARONE <i>Vicepresidente</i>	ROMANO MARIA LA RUSSA
	ALESSANDRO BEDUSCHI	ELENA LUCCHINI
	GUIDO BERTOLASO	FRANCO LUCENTE
	FRANCESCA CARUSO	GIORGIO MAIONE
	GIANLUCA COMAZZI	BARBARA MAZZALI
	ALESSANDRO FERMI	MASSIMO SERTORI
	PAOLO FRANCO	CLAUDIA MARIA TERZI
	GUIDO GUIDESI	SIMONA TIRONI

Con l'assistenza del Segretario Riccardo Perini

Su proposta del Presidente Attilio Fontana di concerto con il Vicepresidente Marco Alparone

Oggetto

PROPOSTA DI DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE 2026-2028 - DA INVIARE AL CONSIGLIO REGIONALE - (DI CONCERTO CON IL VICEPRESIDENTE ALPARONE)

Il Segretario Generale

Antonello Turturiello

Si esprime parere di regolarità amministrativa ai sensi dell'art.4, comma 1, l.r. n.17/2014:

Il Direttore Centrale

Pier Attilio Superti

Il Direttore di Funzione Specialistica

Maria Vittoria Fregonara

La Dirigente

Simona Scaccabarozzi



## Regione Lombardia

LA GIUNTA

### **RICHIAMATI:**

lo "Statuto d'autonomia della Lombardia" approvato con Legge Regionale statutaria del 30 agosto 2008, n.1;

- la Legge 5 maggio 2009 n. 42 "Delega al Governo in materia di federalismo fiscale, in attuazione dell'articolo 119 della Costituzione" e s.m.i.;
- il Decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 "*Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro enti ed organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42*" e s.m.i.;
- il "*Principio contabile applicato concernente la Programmazione di Bilancio*", allegato 4/1 al Decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118;

**CONSIDERATO** che, ai sensi del sopracitato allegato 4/1 al Decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, la Giunta Regionale presenta al Consiglio Regionale, entro il 30 giugno di ogni anno, il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER);

**CONSIDERATA** la nuova programmazione della politica di bilancio e delle politiche economiche nazionali, introdotta dalla riforma della governance economica europea;

### **VISTI:**

- il Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine 2025 – 2029, approvato dal Parlamento Italiano il 9 ottobre 2024;
- il Documento di Finanza Pubblica 2025 deliberato il 9 aprile 2025 dal Consiglio dei Ministri, in ottemperanza alla normativa europea;

### **VISTI:**

- l'articolo 3 della legge regionale 31 marzo 1978 n. 34 "Norme sulle procedure della programmazione, sul bilancio e sulla contabilità della regione" e s.m.i. che definisce tra gli strumenti della programmazione regionale il programma regionale di sviluppo e i suoi aggiornamenti annuali;
- l'articolo 9 della legge regionale 31 marzo 1978 n. 34 che stabilisce che il programma regionale di sviluppo è aggiornato dal documento strategico annuale;
- l'articolo 7 della legge regionale 8 luglio 2014 n. 19 "Disposizioni per la razionalizzazione di interventi regionali negli ambiti istituzionale, economico, sanitario e territoriale" che dispone a decorrere dal 1° gennaio 2014 ogni riferimento contenuto in atti normativi o amministrativi regionali al documento strategico annuale di cui alla legge regionale 31 marzo 1978 n. 34 si intende fatto, in quanto compatibile, al documento di economia e finanza regionale;



## Regione Lombardia

LA GIUNTA

**VISTI** altresì:

- il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, approvato con DCR del 20 giugno 2023 n. XII/42, che definisce gli Obiettivi strategici per la XII Legislatura, definendo indicatori e target per misurare e verificare l'efficacia dell'azione regionale;
- la Nota di Aggiornamento al DEFR 2025-2027, approvata con DCR n. XII/650 del 26 novembre 2024;

**DATO ATTO** che si è proceduto alla costruzione e stesura di un Documento di Economia e Finanza Regionale, articolato in due sezioni:

- la Sezione I, dedicata all'aggiornamento delle linee di indirizzo delle politiche regionali delineate nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS), già aggiornate con la Nota di Aggiornamento al DEFR 2025-2027, che:
  - analizza il contesto geopolitico e i cambiamenti europei e nazionali che influenzano e incidono sulle politiche e sulla programmazione regionale, quali il contesto geopolitico e geoeconomico, le prospettive della transizione energetica, le ricadute della transizione demografica, le prospettive della politica di coesione europea;
  - contiene le linee di sviluppo e gli indirizzi programmatici della Regione e gli eventuali aggiornamenti degli indicatori, corredati da quadri sintetici relativi ai contesti economici e sociali di riferimento;
  - promuove, in continuità con il PRSS, la sostenibilità declinata nelle sue tre dimensioni (sociale, economica ed ambientale), aggiornando e monitorando l'andamento degli indicatori di *outcome* presenti negli ambiti strategici;
- la Sezione II che descrive lo scenario macroeconomico, analizzando l'economia internazionale, italiana e lombarda, con un approfondimento sul mercato del lavoro e sul commercio internazionale;

**DATO ATTO** che la proposta di Documento di Economia e Finanza regionale 2026-2028 è stata presentata al Partenariato territoriale, economico e sociale, nel corso delle sedute della Segreteria Tecnica e degli Stati Generali del Patto per lo Sviluppo, svoltesi rispettivamente il 5 e il 16 giugno 2025;

**RITENUTO** pertanto di approvare la proposta di "Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028", allegata alla presente deliberazione (allegato 1), che costituisce parte integrante e sostanziale del presente atto;

**ATTESO** che ai sensi dell'articolo 9 bis della legge regionale 31 marzo 1978 n. 34 la Proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale:

- deve essere presentata al Consiglio Regionale,
- deve essere inviata al Consiglio delle Autonomie Locali per i successivi adempimenti previsti dalla normativa;



## Regione Lombardia

LA GIUNTA

**VISTA** la legge regionale 7 luglio 2008, n. 20 “Testo unico delle leggi regionali in materia di organizzazione e personale” e s.m.i., nonché i provvedimenti organizzativi della XII Legislatura;

**DATO ATTO** che il presente provvedimento non comporta oneri di carattere finanziario;

**All'unanimità** dei voti, espressi nelle forme di legge;

### **DELIBERA**

1. di approvare la proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028, (allegato 1) che costituisce parte integrante e sostanziale al presente atto;
2. di inviare la proposta di documento al Consiglio regionale e al Consiglio delle Autonomie Locali (CAL) per gli adempimenti previsti dall'art. 9 bis della l.r. 31 marzo 1978, n. 34;
3. di pubblicare il presente provvedimento sul sito istituzionale di Regione Lombardia.

IL SEGRETARIO  
RICCARDO PERINI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.

# DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE 2026-2028

# INDICE

Premessa al Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028	3
Nota metodologica	5
Sezione I La programmazione regionale	6
Lo scenario della programmazione regionale	7
Il contesto geopolitico: nuovi equilibri e nuove regole	7
Le prospettive della transizione energetica	10
Le ricadute della transizione demografica	19
La futura politica di coesione europea: il ciclo di programmazione 2028-2034	30
Gli indirizzi programmatici	35
Pilastro 1 Lombardia Connessa	35
Pilastro 2 Lombardia al Servizio dei Cittadini	45
Pilastro 3 Lombardia Terra di Conoscenza	82
Pilastro 4 Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro	100
Pilastro 5 Lombardia Green	122
Pilastro 6 Lombardia Protagonista	152
Pilastro 7 Lombardia Ente di Governo	175
Sezione II Gli indirizzi economico-finanziari	203
Scenario macroeconomico	204
L'economia internazionale	204
L'economia italiana	205
L'economia lombarda	211
Il mercato del lavoro	213
Il commercio internazionale	214

# Premessa al Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028

Il testo seguente è stato condiviso nell'ambito della Commissione Affari finanziari della Conferenza delle Regioni del 19 maggio 2025, quale posizione comune da includere nel DEFR 2026-2028 di ciascuna Regione rispetto alla difficoltà nella definizione degli indirizzi di programmazione economico-finanziaria regionali nel contesto attuale.

Questo Documento di Economia e finanza regionale viene trasmesso al Consiglio Regionale in una fase di transizione e di importanti mutamenti.

È da rilevare innanzitutto un cambio di scenario dal punto di vista dei Documenti di Programmazione nazionali. Per la prima volta, infatti, questo DEFR non ha come premessa l'analogo documento nazionale, il DEF.

Il Governo, sei mesi dopo l'invio alle Camere del Piano strutturale di *Bilancio di Medio Termine 2025-2029*, ha presentato in data 10 aprile 2025 il Documento di Finanza Pubblica, in ottemperanza alla normativa dell'Unione Europea, che prevede l'invio alla Commissione Europea di una Relazione annuale sui progressi compiuti (Annual Progress Report) entro il 30 aprile di ciascun anno; esso si configura, come specificato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze nella propria Premessa, come un documento "principalmente incentrato sulla rendicontazione dei progressi compiuti".

Come specificato nella medesima Premessa a cura del Ministro, il Documento di Finanza Pubblica è stato rilasciato "in un contesto transitorio, nel quale la normativa nazionale di finanza pubblica non è ancora stata modificata per tenere conto della riforma della Governance economica europea introdotta nel 2024".

Il Documento di Finanza Pubblica, presentato in un momento storico nel quale il quadro geopolitico ed economico internazionale è particolarmente instabile, ha quindi assunto un "**cambiamento di contenuto e di prospettiva rispetto al Documento di Economia e Finanza come definito dall'attuale normativa**", rimandando al **Documento programmatico di bilancio**, il cui invio alla competente Commissione parlamentare è previsto entro il 15 ottobre, "*il ruolo di inquadramento della programmazione della manovra di finanza pubblica, nell'ambito dell'aggiornamento dello scenario di previsione*".

## IL DEFR NELL'ATTUALE CONTESTO TRANSITORIO

**Nell'attuale contesto transitorio, in attesa che la normativa nazionale sia modificata per adeguarsi alla riforma della governance europea**, la Regione non è in possesso dei dati utili a stilare uno scenario programmatico.

Da una parte quindi, si conferma la trasmissione al Consiglio del **Documento di rendicontazione dei progressi compiuti nel corso della legislatura tenendo conto dei tempi previsti dalla legislazione regionale vigente**, implementato con sezioni specifiche concernenti sia le ricadute sulla Regione dell'attuale contesto economico e geopolitico, sia l'andamento di alcune delle principali politiche messe

<sup>1</sup> Il DFP prevede tra i propri contenuti le previsioni tendenziali a legislazione vigente riferite all'orizzonte 2025-2027. Il quadro programmatico non è stato incluso nel Documento.

in atto con fonti di finanziamento Europee, nazionali e proprie.

Dall'altra, tuttavia, viene presentato al Consiglio Regionale un **Documento di Economia e Finanza Regionale necessariamente privo di alcune componenti** rispetto alle previsioni di entrata e di spesa, mentre si rende necessario rinviare l'approvazione di un più completo documento programmatico di bilancio regionale a un momento successivo all'approvazione del Documento Programmatico di Bilancio Nazionale (in analogia a quanto accadeva con la Nota di Aggiornamento al DEFR, successiva alla NADEF).

## Nota metodologica

Il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER) 2026-2028 attualizza i contenuti del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS), nonché del DEFER 2025-2027 e della sua Nota di Aggiornamento, rispetto alle sfide del prossimo triennio.

Anche quest'anno il documento contiene alcuni approfondimenti sui principali fattori di lungo periodo che potranno avere impatto sul territorio lombardo e di cui le politiche regionali dovranno tenere conto: il contesto internazionale in continua evoluzione, la transizione energetica, la transizione demografica, il ruolo delle politiche di coesione dell'Europa nel supportare i territori in queste sfide e le prospettive macroeconomiche.

I successivi "Indirizzi programmatici" delineano le strategie regionali per raggiungere gli obiettivi del PRSS alla luce di un'aggiornata fotografia del contesto attuale, corredata da indicatori statistici di outcome che sono stati inquadrati nelle tre dimensioni della sostenibilità: sociale, economica e ambientale. Tale inquadramento fornisce una chiave di lettura e non va inteso in maniera rigida: infatti, diversi indicatori possono contribuire a più di una dimensione della sostenibilità e, soprattutto, le tre dimensioni della sostenibilità sono tra loro indissolubilmente legate e concorrono unitamente allo sviluppo sostenibile del territorio.

In aggiunta, è stato effettuato un lavoro di revisione e analisi degli indicatori, sostituendo quelli che non vengono più aggiornati con indicatori nuovi, puntualmente evidenziati con uno sfondo, e recuperando i dati di tutte le rilevazioni effettuate a partire dal 2020, in modo da dare un quadro chiaro della direzione in cui sta andando la Lombardia.

Questa parte del DEFER, inoltre, conferma la struttura del PRSS, organizzata per Pilastri, Ambiti strategici e Obiettivi strategici, a cui fanno riferimento gli indicatori di output con cui Regione Lombardia ha scelto di misurare gli impegni assunti all'inizio della XII Legislatura.

Su alcuni di questi indicatori è stato necessario intervenire per migliorare la lettura dell'azione regionale oppure per adeguare il target a condizioni mutate. Nella massima trasparenza verso cittadini e stakeholder, si conferma la scelta di rendere evidenti tutte le modifiche apportate, fornendone anche le motivazioni.

The background is a solid teal color. It features two large, abstract, curved shapes in a slightly darker shade of teal. One shape is in the upper left quadrant, and the other is in the lower left quadrant, both curving towards the right.

# **Sezione I**

## **La programmazione regionale**

# Lo scenario della programmazione regionale

## Il contesto geopolitico: nuovi equilibri e nuove regole

Lo scenario geopolitico internazionale nel quale Regione Lombardia sarà chiamata a operare nei prossimi anni si presenta estremamente dinamico, instabile e in profonda trasformazione. I mutamenti in atto a livello globale non sono più riconducibili a semplici aggiustamenti dell'equilibrio tra le grandi potenze, bensì a una vera e propria ridefinizione delle regole del gioco, in cui le relazioni internazionali sembrano sempre più caratterizzate dal ritorno dei rapporti di forza, in contrapposizione con i principi del diritto internazionale che, per decenni, hanno rappresentato il perno della convivenza tra Stati.

Due eventi spartiacque hanno segnato l'inizio di questo mutamento: la pandemia globale da COVID-19, che ha colpito il mondo tra il 2019 e il 2020, e l'invasione dell'Ucraina da parte della Federazione Russa, avviata nel febbraio 2022. Il primo ha evidenziato la fragilità delle catene globali del valore e ha accelerato il ripensamento delle logiche di approvvigionamento, sicurezza sanitaria ed energetica. Il secondo ha infranto un tabù consolidato nell'Europa del secondo dopoguerra: quello della guerra convenzionale su larga scala nel continente europeo. L'aggressione russa, in aperta violazione del diritto internazionale, ha riportato al centro della scena il conflitto armato come strumento di regolazione delle controversie geopolitiche.

A questi si sono aggiunti, in tempi più recenti, l'inasprirsi del conflitto israelo-palestinese e il preoccupante allargamento dello scontro in Medio Oriente, con l'apertura di un fronte diretto tra Israele e Iran e il coinvolgimento degli Stati Uniti. Si tratta di sviluppi che confermano una tendenza preoccupante: l'affermazione progressiva di una geopolitica dominata dalla logica della forza, in un contesto dove il multilateralismo fatica a imporsi e le istituzioni internazionali perdono efficacia. Anche se i riflettori dei media occidentali sono puntati principalmente sull'Europa orientale e sul Medio Oriente, è opportuno ricordare che attualmente si contano ben 56 conflitti armati attivi nel mondo, il numero più alto dalla fine della Seconda Guerra Mondiale, a testimonianza di una crisi sistemica della governance globale.

### **Le politiche protezionistiche**

All'interno di questo quadro già complesso, ulteriori elementi di incertezza provengono dalla politica interna di alcune grandi potenze. In particolare, la nuova presidenza di Donald Trump, rappresenta un punto di discontinuità rispetto ai precedenti orientamenti dell'amministrazione statunitense. Il nuovo approccio USA alla misura delle tariffe di importazione potrebbe comportare un impatto diretto sugli equilibri economici e geopolitici internazionali, con ricadute anche per una regione fortemente proiettata all'estero come la Lombardia.

I dazi, quindi, sono tornati a occupare il centro della politica estera ed economica mondiale, trasformandosi da misura fiscale a leva strategica. Non più soltanto un meccanismo di protezione industriale, ma un vero e proprio strumento di pressione geopolitica.

Questo fenomeno, sul fronte europeo, si riflette in un cambiamento dell'approccio comunitario al *de-risking*. Se, infatti, l'Unione europea già deve far fronte alla necessità di contenere la crescente presenza delle esportazioni cinesi sul mercato europeo e alla progressiva riduzione delle esportazioni europee verso la Cina, la svolta protezionista degli Stati Uniti fa sì che Bruxelles prenda in considerazione l'ipotesi di applicare anche altrove lo stesso paradigma. L'Unione europea, già negli ultimi anni, aveva intrapreso un percorso di diversificazione attraverso la ripresa di numerosi negoziati per la conclusione di accordi

di libero scambio che oggi risulta ancora più importante per rendersi meno esposti alla dipendenza da singole catene di approvvigionamento. I Paesi interessati dagli accordi sono soprattutto altri attori nella regione asiatica, come i Paesi membri dell'ASEAN, il Giappone e la Corea del Sud. Dal 2015, sono stati conclusi a livello europeo quattro principali accordi di libero scambio: Corea del Sud, Giappone, Singapore e Vietnam. In altri casi, sono stati ripresi i negoziati con potenziali partner della regione come l'Indonesia, le Filippine, la Thailandia e la Malesia. Ed è atteso l'accordo con l'India, auspicato entro la fine del 2025. Va inoltre menzionato l'accordo con il Mercosur, siglato a fine 2024 e in attesa delle ratifiche finali.

Per quanto riguarda la Lombardia, il mercato statunitense è attualmente uno dei più importanti, con un export che vale 13,7 miliardi e con la miglior bilancia commerciale (8,5 miliardi di saldo positivo). Le politiche protezionistiche statunitensi non vanno quindi sottovalutate e vanno affrontate con gli strumenti del dialogo politico, della ragionevolezza e dell'equilibrio. Al contempo, però, deve essere data al fenomeno la giusta dimensione, tenendo in considerazione l'esistenza di opportunità offerte da altre aree del mondo che possono costituire nuovi mercati di sbocco alternativi per le esportazioni lombarde. Va ricordato, infatti, che l'export lombardo è robusto e diversificato, e vale complessivamente circa 164 miliardi di euro (2024), che equivalgono a un terzo dell'intero PIL regionale.

### **Nuove aree del mondo verso cui rivolgere l'attenzione**

In questo solco di diversificazione e allargamento dei partner istituzionali e commerciali, la Lombardia negli ultimi anni ha esplorato nuove direttrici di collaborazione. Il nuovo contesto, infatti, pone l'esigenza di trovare alternative e bilanciamenti che permettano di reagire ai repentini restringimenti dei tradizionali canali commerciali o diplomatici ai quali stiamo assistendo nell'attuale scenario globale.

La summenzionata Asia, con un focus particolare sul sud est asiatico e l'Asia centrale, rappresenta per la Lombardia l'opportunità di trovare nuove sponde alternative sia alla Cina che alla Russia. Asia centrale e blocco ASEAN sono regioni che stanno mostrando una dinamica crescita economica e una maggiore apertura alla cooperazione internazionale. La Lombardia intende posizionarsi come interlocutore privilegiato in queste aree, valorizzando le proprie eccellenze produttive e scientifiche.

Nel continente americano, gli Stati Uniti sono e restano il principale partner commerciale lombardo, e sarà fondamentale mantenere e approfondire i rapporti con i singoli Stati americani, valorizzando le relazioni già create e cercandone di nuove. Ma occorre altresì rilanciare il dialogo con l'America Latina, che rappresenta una delle aree più promettenti per costruire nuove alleanze economiche e culturali. All'America Latina, la Lombardia è legata anche da una profonda vicinanza culturale, che la rende un partner a cui guardare con attenzione, specialmente nell'eventualità che possano manifestarsi difficoltà nel rapporto commerciale con gli USA. Anche il Canada e il Messico si configurano come partner affidabili e potenzialmente complementari, in un'ottica di diversificazione delle relazioni transatlantiche.

Infine, un'attenzione strategica sarà riservata all'Africa. Il continente africano rappresenta al tempo stesso una sfida e un'opportunità: la sfida derivante dai processi migratori, dai cambiamenti climatici e dalle fragilità istituzionali; l'opportunità, invece, insita in una popolazione giovane, in crescita, e in un potenziale di sviluppo ancora largamente inesplorato. In questo contesto, nell'ambito del Piano Mattei voluto dal Governo e volto a promuovere partenariati equi e duraturi con i Paesi africani, si colloca anche un crescente impegno della Lombardia, nella consapevolezza che solo attraverso un autentico sviluppo condiviso sarà possibile affrontare in modo efficace le crisi future.

La Lombardia si muoverà quindi nei prossimi anni in un contesto internazionale complesso, nel quale i tradizionali riferimenti geopolitici sono messi in discussione. La capacità di adattarsi, rafforzare la propria proiezione estera, costruire relazioni bilaterali resilienti e investire su nuove aree strategiche sarà determinante per garantire la competitività e la crescita sostenibile del sistema economico e sociale regionale.

Al contempo, non andrà ignorato il contesto europeo, sia per le relazioni con gli altri territori continentali, sia per l'esigenza di monitorare il panorama delle politiche comunitarie.

### **La nuova Commissione europea**

In Europa, le prime mosse della nuova Commissione nei suoi cento giorni iniziali delineano un'agenda che mette al centro due grandi direttrici: la competitività e l'autonomia strategica dell'Unione. La cosiddetta "Bussola per la competitività", insieme al nuovo Green Deal industriale, ambisce a rilanciare la produttività europea, a colmare il divario crescente con Stati Uniti e Cina e a dotare il continente di strumenti capaci di rispondere alle sfide tecnologiche, energetiche e geopolitiche dei prossimi decenni.

Si tratta, nelle intenzioni, di un cambio di passo: si parla di attrarre investimenti, ridurre il carico burocratico, rafforzare le filiere strategiche, semplificare l'accesso al credito e costruire un'autonomia industriale credibile. Tuttavia, non mancano perplessità circa l'effettiva concretezza di molte delle misure annunciate. Alle quali si aggiunge una scarsa informazione nei confronti della cittadinanza, così come accade per "Programma di lavoro della Commissione Europea per il 2025".

Le cifre previste per il rilancio – oltre 750/800 miliardi di euro all'anno di incremento degli investimenti in innovazione – sono per ora obiettivi sulla carta, a cui occorrerà far seguire una precisa definizione delle fonti di finanziamento e dei meccanismi di implementazione. Anche la conciliazione tra le ambizioni ambientali e le esigenze produttive rimane un nodo aperto: serve pragmatismo, affinché la transizione verde non diventi un freno alla crescita industriale, ma anzi un'occasione di rilancio e innovazione per le imprese. Sarà importante monitorare che le politiche comunitarie non mettano a rischio l'industria continentale, ma piuttosto determinino un cambio di passo verso misure che tutelino i settori industriali più avanzati e produttivi.

In questo contesto di ripensamento e rilancio del ruolo dell'Europa, assumono particolare rilievo anche due contributi recenti: il Rapporto Letta sul mercato unico e il Rapporto Draghi sulla competitività europea. Dai rapporti emerge la comune consapevolezza che l'Europa debba urgentemente superare l'attuale frammentazione e dotarsi di strumenti più efficaci per affrontare le sfide globali, dal confronto con le grandi potenze economiche al governo delle transizioni digitale ed ecologica. Entrambi i contributi sottolineano la necessità di rafforzare il mercato unico e di costruire una politica industriale europea coerente, ambiziosa e capace di mobilitare risorse pubbliche e private in modo strategico. Il messaggio che ne emerge è chiaro: se non vengono presi i giusti provvedimenti, l'Europa rischia di restare schiacciata tra modelli esterni più aggressivi e di perdere competitività.

Questo vale specialmente per una regione come la Lombardia, che rappresenta la prima manifattura europea, da sempre motore economico del Paese e tra le regioni più industrializzate del continente. Occorrerà quindi muoversi con intelligenza all'interno di questo nuovo quadro strategico, cogliendo le opportunità ma anche avanzando proposte coerenti con le proprie caratteristiche. La Lombardia ha filiere produttive robuste, sistemi di ricerca e innovazione di alto profilo, competenze diffuse e una capacità amministrativa riconosciuta anche a livello europeo nella gestione dei fondi strutturali. Non può dunque limitarsi ad aderire passivamente alle linee tracciate da Bruxelles: deve contribuire a modellarle, portando la voce dei territori, delle imprese e delle comunità locali.

Sostenere la semplificazione amministrativa, incentivare la formazione tecnica e professionale, costruire alleanze industriali con altri territori europei, valorizzare le eccellenze produttive senza rinunciare alla sostenibilità: questi sono alcuni degli obiettivi concreti su cui la Lombardia intende misurarsi. In un'Europa che sembra spesso oscillare tra slanci programmatici e lentezze operative, è fondamentale che le Regioni più dinamiche si facciano promotrici di un approccio meno ideologico e più orientato ai risultati. Difendere le specificità territoriali, sì, ma all'interno di una visione comune, aperta al cambiamento e al progresso, capace di coniugare sviluppo economico, tutela ambientale e coesione sociale.

In questa direzione, la Lombardia continuerà a svolgere un ruolo attivo e propositivo, mettendo a sistema le proprie competenze, esercitando pienamente il proprio protagonismo istituzionale e contribuendo, con senso di responsabilità, alla costruzione di un'Europa più forte, più competitiva e più vicina ai bisogni concreti dei cittadini.

## Le prospettive della transizione energetica

Nell'attuale fase di transizione energetica, le politiche regionali in materia di energia e clima, nella prospettiva di lungo termine verso la decarbonizzazione, assumono un'importanza fondamentale.

Il livello regionale, in modo particolare in contesti territoriali, come la Lombardia, caratterizzati da dimensioni sociali ed economiche equiparabili a livelli nazionali nel contesto europeo, risulta infatti lo strato connettivo indispensabile tra i principi e le scelte di policy che vengono determinate a livello europeo, e poi attuate mediante opportuni recepimenti dai singoli Stati membri, e le scelte economiche che il tessuto industriale, e sociale più in generale, è chiamato a compiere sui territori.

È ormai chiaro, infatti, che le scelte di principio, come il Green Deal europeo, e i traguardi che ne derivano per i diversi Stati membri, sono poi realmente attuabili, e soprattutto forieri di spinte positive per il tessuto sociale e industriale, soltanto se incontrano la comprensione e la piena accettazione attiva e partecipativa dei territori.

D'altro canto, le scelte di politica regionale in materia di energia sono condizionate dalla complessiva governance del settore, articolata a monte dal livello europeo e nazionale, e a valle dalle dimensioni di città metropolitana e territori provinciali e infine comunali.

Negli ultimi anni, alla traiettoria di decarbonizzazione ormai stabilmente impostata, si è sovrapposto un elemento congiunturale, come la crisi dei prezzi legata alle dinamiche internazionali, in grado di complicare ulteriormente il quadro.

In questo contesto, decisamente articolato, le scelte di politica energetica regionale sono impostate in coerenza con quanto previsto dal documento di pianificazione nazionale in vigore, cioè il Piano Nazionale Integrato Energia e Clima (PNIEC) del 2024.

L'azione in campo energetico si articola su quattro linee principali:

- riduzione dei consumi / incremento dell'efficienza;
- sviluppo delle fonti rinnovabili (con particolare rilievo alle ricadute locali/autoconsumo);
- crescita del sistema produttivo, con attenzione alla ricerca e innovazione sui temi della green economy;
- resilienza ai cambiamenti climatici.

In particolare, per quanto attiene alla riduzione dei consumi, si prevede un aumento dell'efficienza energetica in vari settori, con una riduzione del consumo di gas naturale del 55% e un aumento del consumo di elettricità del 20%. Il Piano prevede la riqualificazione energetica degli edifici pubblici; per gli edifici privati, risulta evidente il ruolo delle politiche di livello nazionale, nella prospettiva di ripensamento complessivo del quadro di strumenti di incentivazione, per promuovere l'efficienza energetica e le fonti rinnovabili. Similmente, per diminuire i consumi nei trasporti, si seguono gli indirizzi europei, puntando su biocarburanti, idrogeno, e-fuel, oltre che sulla penetrazione dell'elettrico.

La seconda linea di intervento, quella relativa alle fonti rinnovabili, risulta di fatto parallela alla prima. Pur restando valido il principio di "Energy efficiency first", l'incremento delle fonti rinnovabili è divenuto altrettanto urgente. Infatti, in questa congiuntura temporale, si registrano alti prezzi delle commodity, per effetto della crisi geopolitica mondiale tuttora in evoluzione, a fronte di riduzioni drastiche e perduranti nei

costi delle tecnologie, sia di produzione fotovoltaica sia di accumulo energetico. Tutto questo suggerisce l'opportunità di perseguire e, quando possibile, anticipare la traiettoria di installazione di tecnologie rinnovabili impostata dal PNIEC a livello nazionale. È importante sottolineare che, oggi più che mai, la declinazione sui territori della pianificazione nazionale è affidata al livello regionale: ne sono una riprova la ripartizione ("burden sharing") prevista dalla normativa, pur in evoluzione, riguardante le aree idonee; e, più di recente le aree di accelerazione. Queste ultime saranno individuate mediante opportuni Piani regionali, in grado di definire perimetri atti a facilitare e velocizzare l'installazione di impianti di produzione di energia rinnovabile, ottimizzando l'uso del territorio per supportare la transizione energetica, nel rispetto delle normative ambientali.

Le crescenti quantità di energie rinnovabili di diversa natura (fotovoltaico, a pari quantità con idroelettrico, ma anche bioenergie) che risulteranno disponibili sul territorio lombardo inducono ulteriori riflessioni: da un lato, sul migliore impiego di tali risorse energetiche al fine del soddisfacimento dei fabbisogni locali; dall'altro, sulle infrastrutturazioni necessarie, sia in termini di reti elettriche di distribuzione e di trasmissione, sia in termini di sistemi di accumulo (BESS).

Sul primo fronte, sono evidenti le opportunità legate all'autoconsumo, cioè al consumo di energia elettrica contestuale alla sua produzione. Questa possibilità è stata di recente ampliata, passando dal solo autoconsumo fisico, all'autoconsumo virtuale (anche detto diffuso). La pianificazione regionale punta molto su questo modello di economia energetica, giocando un ruolo complementare rispetto al quadro di incentivazione per l'autoconsumo diffuso. Si forniscono sostegni alla nascita delle CER, impostando modelli virtuosi di gestione e condivisione dell'energia.

Lo sviluppo infrastrutturale è guidato da vari driver, la cui lettura non sempre è univoca: riduzione dei consumi per maggiore efficienza; crescita dei consumi per maggiore elettrificazione; potenziale effetto dei Data Center, intensamente presenti nell'area di Milano; massiccia diffusione di impianti a fonti rinnovabili. Di conseguenza, importanti sviluppi sulla rete di trasmissione e di distribuzione sono previsti a cura dei rispettivi operatori (TERNA; DSO). Rispetto a questi interventi, Regione Lombardia intende mantenere un contatto stretto con gli operatori di rete, in modo che gli aspetti autorizzativi siano gestiti in modo coerente alle necessità di connessione dei nuovi carichi e delle fonti energetiche rinnovabili.

Accanto allo sviluppo delle reti, la gestione delle ingenti energie rinnovabili sul territorio lombardo conterà sullo sviluppo di sistemi di accumulo elettrochimico. Anche in questo caso, la pianificazione regionale punterà a distribuire in modo opportuno tali soluzioni, sia in termini di scala dimensionale (accumuli domestici, su cui Regione Lombardia si è attivata in modo anticipatorio; accumuli per favorire l'autoconsumo in realtà produttive), sia in termini di dislocazione spaziale, governando di conseguenza le iniziative di accumuli grid-scale, la cui espansione è attesa grazie a meccanismi di supporto nazionale.

Gli strumenti di pianificazione regionale risultano, da un lato, coerenti con il livello nazionale, così da declinare le strategie sul territorio lombardo; dall'altro, sono in grado di far fronte a diverse sfide territoriali in tema di sostenibilità, così da garantire una crescita omogenea su tutto il territorio, contemperando gli interessi dei diversi stakeholder.

Le politiche regionali, basate sulla effettiva e capillare conoscenza delle capacità dei territori di realizzare investimenti, mediante un utilizzo efficiente delle risorse, e anzi un effetto moltiplicatore, rappresentano fattori centrali per la competitività del sistema produttivo. A riprova di questo, le ampie competenze regionali (legislative, pianificatorie e amministrative) in vari ambiti della transizione costituiscono formidabili strumenti di intervento e indirizzo nei confronti degli enti locali, ma anche delle imprese e dei cittadini lombardi.

In questo senso è da leggere l'attenzione riservata alla filiera dell'idrogeno: la vocazione industriale, e la presenza di importanti infrastrutture di raffinazione, indicano che la Lombardia potrebbe diventare, al 2050, un grande consumatore di idrogeno, con decine di TWh da destinare ai trasporti, ma soprattutto all'industria, specie per i processi ad alta temperatura difficilmente elettrificabili, e per la produzione

di combustibili di origine sintetica, da sostituire alle fonti fossili. Sono quindi rilevanti le azioni di valorizzazione delle imprese locali attive sulla tecnologia dell'idrogeno, di promozione della ricerca e del trasferimento tecnologico tra realtà attive sul territorio.

Ancora guardando al futuro remoto, all'orizzonte della piena neutralità carbonica della Regione, è importante sottolineare il supporto istituzionale, anche economico e finanziario, in tema di energia nucleare. In questo senso Regione Lombardia, grazie alla sua vocazione industriale e innovativa, può contribuire significativamente: secondo il memorandum siglato con l'Agenzia internazionale per l'energia atomica, le prospezioni e le ricerche sulle tecnologie nucleari sono promettenti, non solo in campo energetico, in prospettiva internazionale, per condividere competenze avanzate e best practice in materia.

### Elementi di bilancio energetico regionale

Il bilancio energetico del territorio regionale (dati 2023) si caratterizza per un consumo complessivo negli usi finali (settori civile, industria, trasporti ed agricoltura) nettamente inferiori (-10%) alla media del decennio 2010-2019.

Tab.1 – Bilancio energetico regionale per vettore

USI FINALI (Mtep)	2023
Gas naturale	7,11
Energia elettrica	5,43
Rinnovabili e teleriscaldamento	2,19
Prodotti petroliferi	5,75
Altri fossili	1,05
<b>Totale Usi finali</b>	<b>21,53</b>

Fonte: elaborazione ARIA S.p.A., 2023

Il principale vettore energetico è il gas naturale, con oltre 14.430,3 milioni di m<sup>3</sup>, pari a 12 Mtep, comprendendo il metano utilizzato nelle centrali termoelettriche. Il gas naturale distribuito in Lombardia ha complessivamente segnato, nel 2023, una riduzione di oltre il 10% rispetto all'anno precedente. Il calo più significativo si è registrato nei consumi per la produzione termoelettrica (-17%). Sono stazionari i consumi industriali, mentre in calo (-5% circa) i consumi del settore civile. I prodotti petroliferi si sono attestati sui 5,7 Mtep: cala il gasolio mentre benzina e GPL sono in lieve incremento.

I consumi di energia elettrica sono stati pari a 63 TWh (5,5 Mtep). Se si osserva l'andamento a partire dal 2010, si evince come, escludendo il 2020, i consumi si siano mantenuti complessivamente costanti, con variazioni minime. Il settore con la maggiore stabilità è il residenziale privato, mentre l'industria, nell'ultimo quadriennio, è stata caratterizzata da consumi altalenanti, con un valore al 2021 in ripresa e in linea con il trend di leggera crescita osservato fino al 2019, seguito da due anni consecutivi di contrazione. Il settore dei "servizi", invece, a seguito della netta contrazione del 2020, ha fatto registrare consumi in leggera ripresa fino al 2022, seguiti da una lieve contrazione nel 2023.

La produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili nel 2023 è stata pari a 15,7 TWh, per il 56% proveniente da fonte idrica e per il 22% sia dal fotovoltaico sia dalle bioenergie. Le fonti energetiche rinnovabili termiche negli usi finali ammontano a 1,7 Mtep: rispetto all'anno precedente, è in aumento la produzione da pompe di calore, mentre fanno registrare un calo gli apporti da biomassa, biogas e bioliquidi.

L'oscillazione dei consumi elettrici e dei consumi di gas naturale in tutti i settori (compreso il settore

industriale per la produzione energetica) risultano pesantemente influenzati dai fenomeni geopolitici in atto a livello mondiale, che a cascata determinano rimbalzi dei prezzi al consumo. Si conferma quindi la forte dipendenza del settore energetico dall'estero.

La tendenza alla riduzione dei consumi di fonti fossili a favore di una maggiore efficienza e delle rinnovabili trova riscontro anche nella riduzione delle emissioni di gas climalteranti in Lombardia: tra il 2022 ed il 2021 la riduzione è stata di circa il 2%, mentre in un orizzonte temporale più lungo (2005-2022) la riduzione è stata circa del 24%.

### **Scenari energetici in Lombardia**

Regione Lombardia, inserita in un contesto nazionale in cui la leva fiscale e le dinamiche di mercato agiscono al di fuori del perimetro delle competenze regionali, gioca un ruolo di governance intermedia tra lo Stato e le realtà territoriali, siano esse pubbliche o private.

In Lombardia si prevede, entro il 2030, un aumento dell'efficienza in quasi tutti i settori e una maggiore efficienza data dall'elettrificazione di alcuni servizi (in particolare, riscaldamento e mobilità). Ne risulta una sensibile contrazione dei consumi di gas naturale (-55%) e un contestuale aumento dei consumi di elettricità (circa pari al 20%).

Per il settore degli edifici, che rappresenta quasi un terzo delle emissioni di gas climalteranti e poco meno della metà dei consumi finali di energia, si stima un risparmio energetico al 2030 pari al 30% dei consumi rispetto al 2019. Nel settore dell'edilizia pubblica, il Piano prevede di rafforzare l'azione di spinta alla riqualificazione energetica del patrimonio edilizio terziario, dell'edilizia scolastica, dell'edilizia SAP e di altri edifici a destinazione pubblica. Sul versante dell'edilizia privata, diversamente, il quadro di interventi è fortemente dipendente dagli strumenti di incentivazione di competenza nazionale; è mantenuta l'ipotesi di evoluzione delle attuali misure di defiscalizzazione unite agli altri strumenti di incentivazione, tese a favorire il più possibile l'integrazione delle misure e degli strumenti di promozione dell'efficienza energetica e di diffusione delle fonti energetiche rinnovabili.

Il settore dei trasporti ha un ruolo centrale nelle politiche di decarbonizzazione dell'Unione europea, che si fondano su almeno due direttrici. La prima è la conversione ecologica degli autoveicoli, favorendo la diffusione dei combustibili alternativi, dai biocarburanti fino, in prospettiva, all'idrogeno e agli e-fuel, mentre la seconda è data dalla penetrazione dell'elettrico. Si evidenzia l'importanza delle misure di diversificazione delle modalità di spostamento, a favore delle modalità a bassa o nulla emissione di gas climalteranti, affiancate dal rafforzamento dell'offerta di trasporto pubblico e collettivo.

## Analisi del bilancio elettrico e scenari al 2030

Nel 2023 le rinnovabili prodotte in Lombardia ammontano a 15.698 GWh e complessivamente coprono i consumi finali per il 25%.

Le importazioni di energia elettrica sono per il 92% dall'estero e per l'8% da altre regioni italiane.

Tab. 2 – La produzione di energia da fonte rinnovabile in Lombardia nel 2023 in relazione alla domanda

Fonte energetica	GWh	% su domanda di energia
Termoelettrico	29.768,80	45,6
Importazione (estero + Italia)	19.993,60	30,6
Idrico (rinnovabile)	8.719,80	13,4
Bioenergie	3.508,30	5,4
Fotovoltaico	3.469,80	5,3
Idrico per pompaggi (non rinnovabile)	- 190,8	- 0,3
<i>NB Saldo tra produzione e consumo del pompaggio</i>		
<b>Domanda di energia (lorda)</b>	<b>65.269,40</b>	
Perdite	2.145,60	3,3 % della domanda di energia
<b>Consumi finali netti</b>	<b>63.123,90</b>	

Fonte: ARIA S.p.A.

Le proiezioni al 2030, di cui alla Tabella 3, si basano su alcuni assunti:

- La crescita del fotovoltaico indicizzata sul totale installato ipotizzato (12 GW di potenza installata al 2030);
- La produzione energetica da bioenergie viene considerata stabile e, allo stato delle conoscenze attuali, non imputabile a nessun consumo finale (potrebbe concorrere a ridurre il gas naturale nelle centrali così come potrebbe entrare nella rete di distribuzione del gas naturale per riscaldamento e/o autotrazione);
- La lieve crescita dell'idroelettrico (rinnovabile) a fronte dell'efficientamento dei grandi impianti e dell'installazione di potenza residuale sugli impianti di piccola/media taglia;
- La lieve crescita dell'idroelettrico da pompaggi (non rinnovabili) in funzione delle necessità di accumulo
- La lieve flessione del termoelettrico fossile;
- L'importazione viene considerata flessibile ad inseguimento della variabilità della domanda di energia
- La riduzione delle perdite di rete per il miglioramento della rete stessa;
- La crescita stimata di consumo finale di energia elettrica è pari a +11% rispetto al 2023.

Le rinnovabili prodotte in Lombardia ammonterebbero a 23.200 GWh e complessivamente coprirebbero i consumi elettrici finali per il 33,1%.

Tab. 3 – Proiezione al 2030 della produzione di energia da fonte rinnovabile in Lombardia in relazione alla domanda

Fonte energetica	GWh	percentuale sulla domanda di energia
Termoelettrico	28.000,00	39,0%
Importazione (estero + Italia)	20.678,00	28,8 %
Idrico (rinnovabile)	9.200,00	12,8 %
Bioenergie	3.500,00	4,9 %
Fotovoltaico	10.500,00	14,6 %
Idrico per pompaggi (non rinnovabile)	- 100	- 0,1 %
<b>Domanda di energia (lorda)</b>	<b>71.750,00</b>	
Perdite	1750,00	2,4 % della domanda di energia
<b>Consumi finali netti</b>	<b>70.000,00</b>	

Fonte: ARIA S.p.A.

Se agli assunti precedenti si aggiungesse la crescita dei consumi energetici per la presenza di Data Center per 1 GW di potenza allacciata, le rinnovabili prodotte in Lombardia ammonterebbero sempre a 23.200 GWh e complessivamente coprirebbero i consumi finali per il 29,5%.

In questo ulteriore scenario, il fabbisogno delle utenze lombarde richiederebbe un maggior ricorso all'importazione, che raggiungerebbe il 36,7% dei consumi finali.

Non si sta prendendo in considerazione, in questa sede, uno scenario di importazione di idrogeno, che sarebbe previsto dalla strategia regionale dell'idrogeno.

Tab. 4 – Proiezione al 2030 della produzione di energia da fonte rinnovabile in Lombardia in relazione alla domanda, comprensiva dei data center

Fonte energetica	GWh	% sulla domanda di energia
Termoelettrico	28.000,00	34,8 %
Importazione (estero + Italia)	29.400,00	36,5 %
Idrico (rinnovabile)	9.200,00	11,4 %
Bioenergie	3.500,00	4,3 %
Fotovoltaico	10.500,00	13,0 %
Idrico per pompaggi (non rinnovabile)	- 100	- 0,1 %
<b>Domanda di energia (lorda)</b>	<b>80.500,00</b>	
Perdite	1.800,00	2,2 % della domanda di energia
<b>Consumi finali netti</b>	<b>78.700,00</b>	

Fonte: ARIA S.p.A.

### Le fonti energetiche rinnovabili

Nello scenario PREAC, le fonti energetiche rinnovabili avranno un incremento sensibile, contribuendo positivamente a far procedere la decarbonizzazione del sistema energetico già al 2030. Si prevede di arrivare a sfiorare i 6 milioni di TEP di energia prodotta (+70% rispetto al 2019), che significherebbe affermare il 36% di copertura dei consumi energetici.

Si prevede che la fonte rinnovabile più diffusa sarà quella legata ai sistemi a pompe di calore, con circa

il 24% del totale dell'energia prodotta da FER, il contributo dell'idroelettrico arriverà a poco più del 16%. Nel 2030, il fotovoltaico punta alla parità di produzione con l'idroelettrico. Il biometano, sommato al biogas, arriverà al 13% della produzione rinnovabile su scala regionale. Le biomasse legnose contribuiranno per circa il 20%, considerando sia i consumi diffusi nelle abitazioni sia la quota utilizzata per le reti di teleriscaldamento. Rispetto alle biomasse legnose ad uso domestico, è fondamentale una concreta operazione di efficientamento degli impianti esistenti, che determinerà l'effetto positivo di miglioramento della qualità dell'aria (con consistente riduzione delle emissioni di PM10, pari al -57% tra 2019 e 2030). L'aumento del ricorso alla biomassa di origine locale determinerà la valorizzazione e l'accrescimento del ragguardevole patrimonio boschivo lombardo e della piena affermazione della filiera bosco-legno-energia.

### **L'autoconsumo diffuso: il cambio di paradigma**

Regione Lombardia con la l.r. n. 2/2022: *"Promozione e sviluppo di un sistema di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) in Lombardia. Verso l'autonomia energetica"*, si è posta l'obiettivo di sostenere l'autoconsumo di energie rinnovabili e la nascita delle comunità energetiche in Lombardia. Le CER possono infatti rafforzare l'utilizzo e l'accettabilità delle fonti rinnovabili, oltre che innescare modelli virtuosi di gestione e condivisione di energia rinnovabile sul territorio. La natura dello strumento rende centrale il ruolo degli Enti Locali, che rappresentano uno dei principali attivatori di CER, secondo diverse declinazioni, dall'avviare direttamente un'iniziativa in qualità di promotori della CER, al favorire attraverso la pianificazione l'installazione di impianti a fonti rinnovabili, arrivando a dialogare e informare gli stakeholder del territorio. Regione Lombardia ha appostato una dotazione finanziaria pari a 47,5 milioni di euro, di cui 27,5 milioni di euro da fondi europei (PR-FESR 2021-2027) per il supporto alla realizzazione di impianti in Comunità Energetiche. Contestualmente Regione ha costituito – in collaborazione con la propria società ARIA S.p.A. – un nucleo tecnico di esperti a supporto di tutti i soggetti che intendano costituire forme di autoconsumo nel territorio lombardo, denominato Comunità Energetica Regionale Lombarda (CERL). Per quanto riguarda i dati sulle diverse forme di autoconsumo ammesse dalla norma nazionale la potenza complessiva di impianti a fonti rinnovabili inseriti in queste configurazioni è pari a 10,1 MW per un totale di circa una sessantina di configurazioni (dato di febbraio 2025, fonte GSE).

Regione ha contestualmente avviato, tramite il nucleo CERL, un monitoraggio permanente delle iniziative in corso. A maggio 2025 sono state individuate 119 CER già costituite giuridicamente, cui si aggiungono le 23 iniziative oggetto di attuale ricognizione da parte del GSE. Accanto ad esse vi sono oltre 215 progetti in corso. I Comuni lombardi che per propria iniziativa sono istituzionalmente coinvolti all'interno di CER costituite sono 375, con un bacino di popolazione potenzialmente coinvolgibile pari a oltre 3 milioni di abitanti.

### **Verso l'elettrificazione: il ruolo dell'infrastruttura**

La tendenza alla progressiva elettrificazione dei consumi energetici nei settori di uso finali è ormai consolidata a livello nazionale, tanto da potersi considerare strutturale. Regione Lombardia, acquisendo la piena consapevolezza delle tendenze in atto, deve agire al fine di ottenere la migliore ricaduta sul proprio sistema economico e sociale. In questo contesto, il sistema elettrico si trova interrelato a diversi fenomeni che presentano effetti tra loro in parte sinergici e in parte contrastanti:

- l'aumento dell'efficienza energetica dei dispositivi alimentati con energia elettrica, che porta quindi ad una contrazione dei consumi;
- il processo di elettrificazione dei consumi, in ambito domestico, terziario e della mobilità, che porta ad un incremento del fabbisogno;

- la crescente incidenza dei Data Center, sia in termini di consumi che di produzione, considerando che a fine 2023 assorbivano una potenza di circa 430 MW a livello nazionale, di cui 184 MW concentrati nell'area di Milano (dati dell'Osservatorio Data Center del Politecnico di Milano), e che, secondo i dati provvisori forniti da Terna in merito alle richieste di connessione (19 GW nella sola Lombardia), potrebbero aumentare significativamente;
- la sempre maggiore diffusione di impianti a fonti rinnovabili e di sistemi di accumulo, in tutti i settori, con conseguente riduzione dei prelievi da rete e possibile aumento delle immissioni in rete.

Sempre più determinante risulta il ruolo infrastrutturale della rete di trasmissione e distribuzione dell'energia elettrica. L'incremento della generazione distribuita, favorito dalla diffusione di impianti alimentati a fonti rinnovabili e dall'integrazione di sistemi di accumulo, sta modificando profondamente il comportamento della rete di distribuzione. In Lombardia, per quanto riguarda le aree critiche relative ai problemi della rete di distribuzione, si registrano anche fenomeni di media o addirittura di alta criticità. La risoluzione di queste problematiche è fondamentale per evitare le conseguenze non irrilevanti sulle tempistiche e sui costi di connessione dei nuovi impianti alla rete.

Secondo il Piano di sviluppo 2025 del gestore della rete di trasmissione elettrica nazionale (TERNA), la rete primaria di trasmissione della Lombardia presenta alcune criticità legate principalmente ai flussi di potenza in direzione Ovest/Est. Sono stati previsti quindi interventi che mirano all'incremento della capacità sfruttabile in sicurezza. Permangono le criticità della rete AAT e AT in prossimità dell'area della città di Milano, che saranno attenuate dalla prevista razionalizzazione del nodo elettrico di Cassano. Nella medesima area potranno verificarsi ulteriori criticità a seguito dell'incremento previsionale dei carichi. Nel breve-medio termine, si prevede infatti l'entrata in servizio di numerosi Data Center, mentre nel medio-lungo termine si prospetta l'incremento del fabbisogno derivante dalla maggiore integrazione della mobilità elettrica. Nel Piano di Sviluppo sono previsti numerosi interventi di potenziamento e razionalizzazione delle reti nelle aree critiche comprese fra Pavia, Cremona e Bergamo.

L'azione di Regione Lombardia deve vertere sul mantenimento di un contatto stretto con il gestore della rete di trasmissione nazionale (TERNA) nonché con i distributori locali che hanno la competenza nell'autorizzare gli allacci agli impianti a fonti rinnovabili. Tale interlocuzione appare sempre più determinante per il raggiungimento degli obiettivi legati all'incremento di potenza delle fonti energetiche rinnovabili.

### **Accelerazione della diffusione delle fonti rinnovabili**

Un recente ulteriore spunto per la promozione delle fonti rinnovabili sul territorio arriva dal D. Lgs. 190/2024, che all'art. 12 prevede che le regioni si dotino di un Piano che individua le zone di accelerazione terrestri per gli impianti FER, entro il 21 febbraio 2026.

Tale Piano pone l'accento su aree che dovranno avere una corsia preferenziale per la realizzazione di impianti rinnovabili, al fine di rendere più semplice e veloce l'investimento in Lombardia di risorse economiche in tecnologie green da parte di soggetti imprenditoriali.

Per favorire l'espansione delle rinnovabili, Regione Lombardia potrà mettere a disposizione la mappa delle zone di accelerazione agganciata al Piano regionale.

## **Le frontiere dell'energia e lo sviluppo tecnologico industriale: il nucleare e l'idrogeno verde**

### **La strategia dell'idrogeno**

Le analisi predisposte per l'elaborazione della Strategia regionale per l'idrogeno indicano che la Lombardia potrebbe diventare un grande consumatore, con una domanda stimata fra 23 TWh e 60 TWh di idrogeno in uno scenario al 2050, dato coerente con la Strategia nazionale. Il fabbisogno reale

dipenderà da diversi fattori, come l'evoluzione tecnologica, i costi, le politiche energetiche e le scelte industriali.

I settori chiave della domanda sono:

- **Trasporti:**
  - Stradale: stazioni di rifornimento per veicoli pesanti a idrogeno;
  - Aereo: fornitura di idrogeno per aerei a lungo raggio negli aeroporti principali;
  - Ferroviario: per treni a idrogeno (primo progetto messo a terra in Lombardia è quello relativo al progetto H2iseO Hydrogen Valley, che prevede la valorizzazione della filiera industriale italiana basata sull'idrogeno per un sistema di mobilità sostenibile in Val Camonica lungo la linea ferroviaria non elettrificata Brescia-Iseo-Edolo);
- **Industria:**
  - Processi ad alta temperatura: utilizzo dell'idrogeno come vettore energetico in processi industriali difficilmente elettrificabili;
  - Raffineria di Sannazzaro: la raffineria potrebbe essere un grande consumatore di idrogeno per la produzione di e-fuels (carburanti sintetici) ed e-chemicals.

Il settore industriale, rispetto a quello dei trasporti, è di gran lunga il più importante, non solo per la presenza di numerosi processi "hard to abate".

Si valuta comunque che la Lombardia sarà una futura grande importatrice netta di idrogeno e/o di elettricità per la produzione di idrogeno in quanto:

- la domanda di energia elettrica è già molto elevata e, con l'espandersi dell'elettrificazione dei consumi e dei processi produttivi, è destinata ad aumentare (veicoli elettrici, pompe di calore, data center);
- produrre idrogeno verde in Lombardia è comparativamente meno conveniente rispetto ad altre regioni europee, considerato che l'eolico è assente, il FV meno produttivo che in altre aree più vocate e l'idroelettrico difficilmente manterrà gli attuali rendimenti a causa della crisi climatica in atto;
- per produrre idrogeno verde occorrono grandi quantità di energia rinnovabile che rischierebbe di essere sottratta ad usi più efficienti, come l'impiego per alimentare pompe di calore per il riscaldamento degli edifici o direttamente per motori elettrici.

Nella strategia per l'idrogeno regionale si individuano tre linee:

- valorizzare le imprese locali che producono tecnologia al servizio dello sviluppo dell'idrogeno;
- promuovere la ricerca e la collaborazione tra industria e centri di ricerca attivi sul territorio;
- promuovere la collaborazione tra produttori e potenziali utilizzatori di tecnologia.

### **La filiera nucleare**

Il ruolo dell'energia nucleare può essere determinante come acceleratore del percorso di transizione energetica verso un'economia decarbonizzata al 2050. Il peso che potrà avere il nucleare nel mutato quadro energetico è oggetto di definizione nell'ambito di una coerente logica di politica energetica nazionale (il nuovo PNIEC) e in collegamento con il livello internazionale che vede l'UE al centro.

Regione Lombardia può giocare un ruolo di rilievo in questo scenario in funzione della propria vocazione industriale orientata all'innovazione tecnologica. In questo senso, va letto il recente Memorandum of Understanding tra Regione Lombardia e l'Agenzia Internazionale per l'Energia Atomica (AIEA). Favorire la condivisione di competenze per l'utilizzo della fonte nucleare in settori strategici come la medicina e l'agricoltura, promuovere la cooperazione internazionale come strumento privilegiato per mettere a fattor comune conoscenze all'avanguardia e best practice tecnologiche.

L'ambito di cooperazione tra Regione e AIEA riguarda i seguenti settori e/o attività:

- facilitare lo scambio di conoscenze sullo sviluppo delle infrastrutture nucleari, comprese le questioni relative alla sicurezza nucleare, e sulla valutazione delle tecnologie nucleari;
- supportare strategie regionali per il coinvolgimento degli stakeholder e le migliori pratiche nel settore nucleare;
- fornire assistenza tecnica, sviluppo delle capacità, istruzione e formazione in materia di sicurezza nucleare;
- rafforzare la cooperazione nell'esercizio e nell'utilizzo dei reattori nucleari di ricerca per la formazione, la produzione di isotopi e altre applicazioni;
- promuovere la cooperazione, lo scambio di conoscenze e lo sviluppo delle capacità nel settore sanitario, tenendo conto dell'iniziativa di punta dell'Agenzia "Rays of Hope" e dei suoi Anchor Centres, nonché del programma Collaborating Center dell'AIEA;
- sostenere i Paesi a basso e medio reddito membri dell'AIEA nell'istituzione o nell'espansione di servizi per la diagnosi e il trattamento del cancro attraverso l'iniziativa Rays of Hope;
- promuovere la ricerca congiunta sulle tecniche isotopiche per la gestione sostenibile del territorio e dell'acqua, lo screening dell'inquinamento e l'agricoltura climaticamente intelligente nell'ambito dell'iniziativa Atoms4Food della FAO e dell'AIEA, concentrandosi su diverse zone agroecologiche;
- cooperare nei settori dell'individuazione e del monitoraggio delle malattie animali e zoonotiche, anche ove pertinente attraverso la Zoonotic Disease Integrated Action Initiative (ZODIAC);
- fornire supporto ai Paesi Membri dell'AIEA nei loro sforzi per affrontare la sicurezza alimentare. Facilitazione di programmi di formazione, opportunità di borse di studio e programmi di scambio, anche nell'ambito del Marie Skłodowska-Curie Fellowship Programme (MSCFP) e del Lise Meitner Programme (LMP) dell'AIEA;
- promuovere lo scambio di informazioni non classificate, pubblicazioni, set di dati e materiali di riferimento per promuovere l'innovazione e la sostenibilità nel settore nucleare;
- promuovere la pianificazione e l'attuazione di progetti congiunti di cooperazione internazionale, in particolare nei Paesi in via di sviluppo, nei settori che rientrano nel mandato dell'AIEA.

Questa impostazione incentrata sul pragmatismo e la concretezza permetterà alla Regione Lombardia e al sistema industriale e della ricerca avanzata di giocare un ruolo indipendentemente dalla ricaduta impiantistica nel proprio territorio. L'ampiezza della sfida tecnologica, economica e industriale appare decisamente importante e ampiamente sovra-nazionale.

## Le ricadute della transizione demografica

I dati anagrafici sulla popolazione residente in Lombardia al 1° gennaio 2025 evidenziano un aggravio della stagnazione demografica e una riduzione dei margini di ripresa. Anche l'ultimo aggiornamento diffuso da Istat (a titolo provvisorio) per il primo bimestre 2025 segnala il persistente calo della natalità (-3,3% rispetto allo stesso periodo del 2024) con un saldo naturale negativo, compensato da flussi migratori netti (per la maggior parte dall'estero) che consentono la sostanziale stabilità del numero di residenti (10 milioni e 37 mila al 1° marzo).

A partire da queste evidenze e alla luce delle più recenti previsioni Istat, integrate da elaborazioni PoliS che sviluppano il dettaglio territoriale, si possono configurare tre futuri scenari (Tab. 5) da ricondurre al breve e medio periodo, rispettivamente al 1° gennaio 2029 (tra 4 anni) e 2039 (tra 14 anni).

1. **Scenario "Crisi"**: è definito in continuità con le consolidate tendenze di stagnazione osservate in passato. Si tratta dello scenario più probabile in assenza di impattanti azioni correttive. A fronte di una popolazione numericamente stabile, la dinamica di invecchiamento subisce un'accelerazione. Si prospettano le conseguenze più rapide e pesanti in corrispondenza delle aree socio-economicamente depresse e scarsamente attrattive (*dati di riferimento: previsioni PoliS su dati ISTAT "PoliS"*).
2. **Scenario "Argine"**: si configura come obiettivo minimo in termini di contenimento della spirale demografica negativa. Consente di limitare l'impatto depressivo sugli equilibri sociali, economici e territoriali e di arginare la contrazione di popolazione in età scolare e attiva. Il tutto nell'ambito di un inevitabile crescente squilibrio che accentua il peso delle età avanzate (*dati di riferimento: previsioni ISTAT scenario mediano "MED"*).
3. **Scenario "Tenuta"**: rappresenta l'obiettivo necessario al fine di favorire la tenuta nel breve-medio periodo e creare le prospettive di rilancio nel lungo periodo. Richiede l'attivazione di un insieme organico di misure congiunturali e strutturali, orientate sia alle aree urbane che al territorio più ampio. Prospetta una ripresa della dinamica di crescita della popolazione, nell'ambito di una società comunque più "senior" (*dati di riferimento: previsioni ISTAT scenario massimo "SUP"*).

Tab. 5 - Lombardia: confronto tra popolazione residente Istat 2025 e previsioni PoliS e Istat 2029 e 2039

	1° gennaio 2025	1° gennaio 2029			1° gennaio 2039		
	Anagrafe	PoliS	ISTAT MED	ISTAT SUP	PoliS	ISTAT MED	ISTAT SUP
<b>0-4</b>	343.588	369.969	354.231	368.214	350.998	397.885	438.647
<b>05-19</b>	1.386.160	1.278.799	1.301.248	1.307.064	1.122.826	1.156.696	1.209.744
<b>20-24</b>	506.564	532.563	535.766	538.687	469.559	475.783	485.171
<b>25-44</b>	2.294.160	2.297.648	2.367.305	2.384.588	2.484.747	2.510.729	2.580.147
<b>45-64</b>	3.110.942	3.014.726	3.054.178	3.060.203	2.542.181	2.667.949	2.699.480
<b>65-84</b>	1.984.149	2.087.661	2.128.167	2.135.078	2.458.549	2.595.687	2.623.770
<b>85+</b>	409.918	413.617	446.653	456.373	434.298	525.500	566.288
<b>Totale</b>	<b>10.035.481</b>	<b>9.994.983</b>	<b>10.187.548</b>	<b>10.250.207</b>	<b>9.863.158</b>	<b>10.330.229</b>	<b>10.603.247</b>

Fonte: PoliS Lombardia e Istat

La Lombardia si avvia verso la fase acuta del processo in atto di invecchiamento demografico, col progressivo ingresso delle generazioni del Baby-boom nelle età anziane. Dopo la battuta d'arresto del Covid, l'aspettativa di vita media della popolazione è tornata a crescere. Oggi è 82 anni per i maschi e 86 per le femmine, ma entro il 2040 potrebbe salire, rispettivamente, a 86 e 89 anni. Assumendo questa condizione di fondo, la "tenuta" degli equilibri demografici dipenderà da un insieme di fattori interagenti (le "leve") da stimolare in un contesto economico, culturale, tecnologico e geo-politico fortemente dinamico, non esente da cambi repentini ed eventi traumatici.

**Natalità:** il contrasto alla denatalità individua l'investimento strutturale sulle prospettive di lungo periodo. I nati "guadagnati" nei prossimi 15 anni, se resteranno sul territorio lombardo, saranno infatti potenziale popolazione attiva dopo il 2040, in molti casi dopo il 2050. Affinché questo guadagno possa concretizzarsi occorre invertire da subito la tendenza negativa in atto. In Lombardia sono state 64mila le nascite nel 2024, in media 2mila in meno ogni anno nell'ultimo quinquennio. Lo scenario "tenuta" prevede di tornare a 70mila nascite entro il 2030, da far crescere a 80mila entro il 2040. Risultato possibile se il numero medio di figli per donna dovesse progressivamente risalire a quota 1,5 dal

valore attuale pari a 1,2. Se viceversa la propensione a far figli non dovesse aumentare, il target di 80mila nascite potrebbe alternativemente essere raggiunto solo con un ampliamento, attraverso flussi migratori a forte componente familiare, della base di popolazione in età riproduttiva. Sono oggi quasi 2 milioni le donne tra i 15 e 49 anni residenti in Lombardia, di cui 350mila di nazionalità straniera.

**Migratorietà:** in Lombardia vi sono oggi 1,2 residenti tra i 19 e 44 anni ogni ultra65enne. Lo scenario "tenuta" prevede, nei prossimi 15 anni, di mantenere questo indicatore sopra l'unità: un numero di 19-44enni non inferiore a quello degli ultra65enni, che sono in rapido aumento. Si prevedono infatti circa 200 mila ultra65enni in più al 2030, e ulteriori 500-600 mila in più nel decennio seguente. Secondo una recente stima di ISMU, in Lombardia la presenza straniera PFPM è stimabile nell'ordine del milione e 250 mila unità, con una consistente quota di stranieri in possesso di stabile dimora (93%).

**Attrattività:** L'attrattività dei territori corrisponde alla possibilità di arricchire in modo mirato e strategico il corpo sociale, a beneficio non esclusivo dei poli urbani. Con riferimento alla popolazione italiana, un obiettivo funzionale alla "tenuta" demografica è di dimezzare al 2030 e azzerare al 2040 il gap tra italiani emigrati e rientrati dall'estero (-20mila nel 2024 in Lombardia). Da potenziare in parallelo la capacità di attrarre capitale umano straniero. È un tema urgente soprattutto per le aree già oggi a rischio spopolamento.

Si potrebbe inoltre aggiungere, come quarta "leva", anche l'opportunità di valorizzare le potenzialità che derivano dalla crescente presenza di quel capitale umano "maturo ma esperto e competente" che scaturisce dall'invecchiamento delle forze produttive. Si tratta di un patrimonio che per alcuni anni andrà accumulandosi nella società lombarda - così come in Italia in generale - e che sarebbe utile poter coinvolgere, in forma libera e incentivata, in attività economiche e di benessere collettivo attraverso valide iniziative e nuove regole (normative, fiscali, amministrative).

## **Effetti e problematiche del cambiamento demografico**

### **La scuola**

L'effetto delle dinamiche demografiche nel mondo della scuola lombarda si preannuncia già significativo nel breve periodo. Nel quinquennio 2024-2028 si stima un calo della popolazione potenzialmente presente nel sistema scolastico regionale che è prossimo al 10% nella scuola primaria di primo e secondo grado ed è nell'ordine del 2% in quella secondaria (Tab. 6).

Ciò si configura come un dato di fatto indipendente da nuovi orientamenti o cambi di direzione, anche se gli scenari descritti dalle previsioni svolte da PoliS sono meno favorevoli - ma forse più realistici - rispetto a quelli proposti da Istat, sia gli attesi (modello "Argine") che gli auspicati (modello "Tenuta"). In ogni caso, tutti gli scenari segnalano per l'anno scolastico 2028/2029 circa 70-90 mila studenti in meno nella scuola primaria e circa 10 mila in meno nella secondaria. Se poi si allarga l'orizzonte di altri dieci anni, la perdita di potenziali studenti nella secondaria diventa particolarmente intensa: si va da un minimo di 105 mila a un massimo di 130 mila potenziali studenti in meno (secondo i diversi scenari) rispetto al dato del 2025. Si tratta, per altro, di un cambiamento destinato ad avere ampio riflesso anche sull'offerta di istruzione terziaria nel medio periodo. Non a caso, già nel 2039 la componente in età 20-24, che alimenta il sistema universitario, subirà, rispetto ad oggi, una riduzione di 20-30 mila unità.

Il calo di potenziali studenti si mantiene particolarmente elevato in corrispondenza di tutti gli ambiti provinciali lombardi. Nel quinquennio 2024-2028 la variazione negativa per l'età 5-9 è generalmente presente in quasi 9 comuni su 10, con il massimo in provincia di Milano (nel 97% dei comuni) e il minimo in quella di Pavia (77,4%). Per la classe d'età 10-14 gli estremi diventano, rispettivamente, le province di Monza Brianza (96,4%) e di Pavia (72,6%), mentre per i 15-19enni è in quella di Brescia che la variazione

negativa coinvolge più comuni (67,3%), raggiungendo il minimo in provincia di Mantova (51,6%). Quanto alla dimensione demografica, gli scenari PoliS mostrano chiaramente la perdita di potenziali scolari e studenti soprattutto nei comuni di minore dimensione. Nel quinquennio 2024-2028 tale perdita supera il 20% in più della metà dei comuni piccolissimi (fino a 500 residenti) ma, con riferimento alla scuola primaria, resta presente in circa 4 comuni ogni 10 anche per dimensioni fino a 15 mila residenti.

In conclusione, le prospettive demografiche confermano, già a partire dal breve periodo, l'atteso forte impatto negativo sulla domanda di formazione scolastica, per lo più nella fascia dell'obbligo. Si tratta di un cambiamento, per altro comune all'intero territorio nazionale, che non deve tuttavia vedersi come un'occasione per realizzare forme di risparmio sul piano delle strutture e dei docenti, bensì come un'opportunità da valorizzare in chiave di sviluppo. Si tratta infatti di prendere spunto dagli scenari che vanno configurandosi per identificare sia le più adeguate nuove modalità di organizzazione dell'offerta di formazione, sia i criteri per un uso ottimale delle risorse al fine di garantire funzionalità ad un servizio che è fondamentale non solo per la qualità del vivere sociale, ma anche per il mantenimento di quella fondamentale leva per la crescita economica che è la buona formazione del capitale umano.

Tab.6 - Lombardia: giovani in età di formazione 2025-2039

Fasce d'età	Residenti 1.1.2025	variazioni % al:					
		1.1.2029			1.1.2039		
		Modello PoliS	Modello Istat Argine	Tenuta	Modello PoliS	Modello Istat Argine	Tenuta
5-9	410.519	-12,3	-10,0	-9,3	-11,1	-5,0	2,0
10-14	470.745	-9,0	-7,4	-7,1	-18,6	-20,2	-16,7
15-19	504.896	-2,7	-1,8	-1,5	-25,7	-22,5	-21,0
20-24	506.564	5,2	5,8	6,3	-7,3	-6,1	-4,2
	1.892.724	-4,3	-2,9	-2,5	-15,8	-13,7	-10,5

Fonte: elaborazioni su dati PoliS Lombardia 2024 e Istat 2023

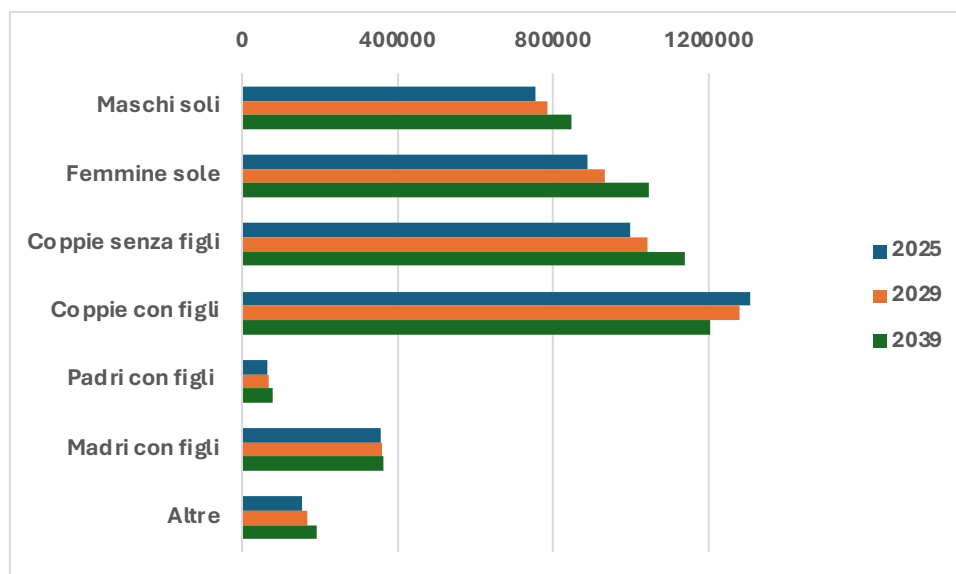
## Famiglie e abitazioni

La distribuzione dei residenti per tipologia familiare evidenzia come il 47% dei lombardi vivano nell'ambito di una famiglia costituita da una coppia con figli. In coppia senza figli vive il 19% dei residenti e il 9% vive in famiglie costituite da madri con figli, a fronte dell'1% in quelle di padri con figli (1%). Le persone sole sono il 16% della popolazione, mentre una quota residuale, pari all'8%, è costituita da soggetti appartenenti ad "altre tipologie familiari".

La popolazione sola è per il 28% riconducibile a ultra74enni, mentre il resto si distribuisce tra le classi 35-64 anni (44%), 65-74 anni (15%) e 18-34 anni (13%). Per quanto riguarda i giovani adulti, il 59% dei soggetti tra i 18 e i 34 anni vive ancora all'interno del nucleo familiare in posizione di figlio, a testimonianza di un modello abitativo che, in questa fascia d'età, è ancora fortemente ancorato alla famiglia di origine.

A livello di tendenze, le previsioni Istat sulle famiglie mostrano un deciso aumento dei soggetti soli, la cui crescita è nell'ordine del 4%-5% entro il 2029, ma sarà del 12% e del 18%, rispettivamente per maschi e femmine, nel 2029 (Fig.1). Ne deriva l'esigenza di una crescente attenzione onde evitare rischi di esclusione dalle reti familiari e sociali con forte deterioramento delle condizioni di vita per quasi due milioni di lombardi.

Fig. 1 -Lombardia: previsione delle strutture familiari 2025-2039



Fonte: elaborazioni PoliS Lombardia su dati Istat

Passando al tema della casa, i dati mostrano come oggi la proprietà dell'abitazione rappresenti la condizione prevalente per la maggioranza dei residenti, pur con alcune differenze legate alla tipologia familiare di appartenenza. In particolare, emergono segnali di maggiore fragilità abitativa tra le persone sole e i soggetti che vivono in nuclei meno strutturati.

La proprietà dell'abitazione ricorre in particolar modo tra coloro che vivono in coppia senza figli (84%) e in coppia con figli (80%), ma anche per le famiglie monogenitoriali con figli (75%) e in tipologie familiari "altre" (75%). La quota più bassa si registra tra le persone sole (67%). L'affitto o subaffitto costituisce la seconda modalità più diffusa e riguardano soprattutto le persone sole (24%) e coloro che vivono in altre tipologie familiari (22%).

Nei soggetti soli si evidenziano alcune differenze nella condizione abitativa in base all'età. Tra i più giovani (18–34 anni), la maggior parte è in affitto o subaffitto (45%) e solo il 41% in abitazioni di proprietà. La quota di proprietà aumenta progressivamente con l'età: tra i 35–64 anni è del 63%, per arrivare al 77% tra gli ultra 74enni.

Sul fronte delle problematiche che emergono nel panorama abitativo dei residenti in Lombardia (Tab.7), le spese elevate vengono riportate dal 66% dei soggetti che vivono in famiglie monogenitoriali con figli, dal 58% di chi vive in coppia con figli e dal 50% sia tra le coppie senza figli sia tra le persone sole. Un ulteriore disagio abitativo riguarda l'inadeguatezza degli spazi: il 17% dei soggetti in famiglie monogenitoriali con figli e il 16% di coloro che vivono in coppia con figli dichiarano di vivere in abitazioni percepite come troppo piccole. Anche tra le persone sole, questa problematica è piuttosto segnalata (dal 13%), mentre tra le coppie senza figli la quota è più contenuta (7%). Infine, il problema della distanza dall'ambiente familiare è riportato dal 23% delle persone sole, dal 21% dei soggetti in coppia con figli e dal 17% di quelli in coppia senza figli. Tra coloro che vivono in famiglie monogenitoriali con figli tale quota scende al 15%.

L'indicatore di grave deprivazione abitativa, che misura la quota di popolazione in abitazioni sovraffollate e con almeno una grave carenza strutturale (come il tetto che perde, l'umidità, gli infissi danneggiati, l'assenza di bagno o doccia con acqua corrente, i servizi igienici interni inadeguati o la scarsa luminosità naturale) segnala criticità per il 2,4% dei residenti in Lombardia, con un lieve miglioramento nel 2023 rispetto al 2022 (1,5%) e comunque con valori nettamente inferiori alla media nazionale (4,7%).

Tab.7: Lombardia: problemi abitativi percepiti per tipologia familiare anno 2023

Tipologia familiare	Problemi abitativi		
	Spese per l'abitazione troppo alte	Abitazione troppo piccola	Abitazione troppo lontana dalla famiglia
coppia con figli	58%	16%	21%
coppia senza figli	50%	7%	17%
monogenitore con figli	66%	17%	15%
persona sola	50%	13%	23%
in altra posizione	63%	13%	26%

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Istat AVQ 2023

### Forza lavoro

I diversi scenari demografici sono concordi nel prospettare nel medio periodo (2039) un significativo calo della popolazione in età lavorativa (PEL) - convenzionalmente 20-64 anni - che, dai 5 milioni e 912 mila del 2025 (Tab.5), potrebbero perdere da un minimo di 150 mila unità, secondo l'ipotesi Istat più ottimistica (ma meno realistica), ad un massimo di oltre 400 mila (ipotesi PoliS). Anche se in una visione a breve (2029) la variazione negativa risulta presente solo nello scenario PoliS (-67 mila), mentre secondo le valutazioni di Istat si manterrebbe per pochi anni una modesta crescita, verosimilmente attribuibile ad apporti derivanti dalla capacità attrattiva verso l'esterno (flussi nazionali e internazionali).

Passando dal potenziale produttivo (PEL) allo stato attuale dell'occupazione lombarda, sia in termini di consistenza e dinamica, sia rispetto alle problematiche presenti e prevedibili, le statistiche più recenti (dati 2024) evidenziano come l'occupazione si sia moderatamente accresciuta e le persone in cerca di lavoro siano diminuite. Non mancano tuttavia alcuni segnali che possono preludere a un peggioramento delle condizioni del mercato del lavoro nei prossimi mesi, quali la riduzione delle ore lavorate nell'industria e l'incremento della Cassa integrazione guadagni. Resta in ogni caso il dato confortante secondo cui gli occupati sono aumentati dello 0,8% - seppur in rallentamento rispetto all'anno precedente (quando erano cresciuti dell'1,7%) - e il tasso di occupazione si è attestato al 69,4%. La crescita dell'occupazione è stata trainata dai servizi (+1,5%) a fronte di una riduzione nell'industria in senso stretto (-0,4%) e nel settore delle costruzioni (-2,8%). Nel 2024, secondo i dati INPS, si sono registrate nuove assunzioni per 1,5 milioni (circa 42 mila in meno rispetto al 2023) e cessazioni per 1,4 milioni (circa 15 mila cessazioni in meno). Poco più di 1/5 delle assunzioni sono avvenute con contratti a tempo indeterminato, mentre le corrispondenti cessazioni hanno costituito il 29% del totale.

Secondo quanto rilevato dalla Banca d'Italia nei primi nove mesi dell'anno, nel settore industriale sono più numerose le imprese che segnalano una diminuzione delle ore lavorate rispetto a quelle che registrano un aumento. Al contrario, nei servizi prevalgono le aziende che riportano un incremento delle ore di lavoro. Le previsioni delle imprese indicano che tali dinamiche sono destinate a proseguire anche nel semestre successivo.

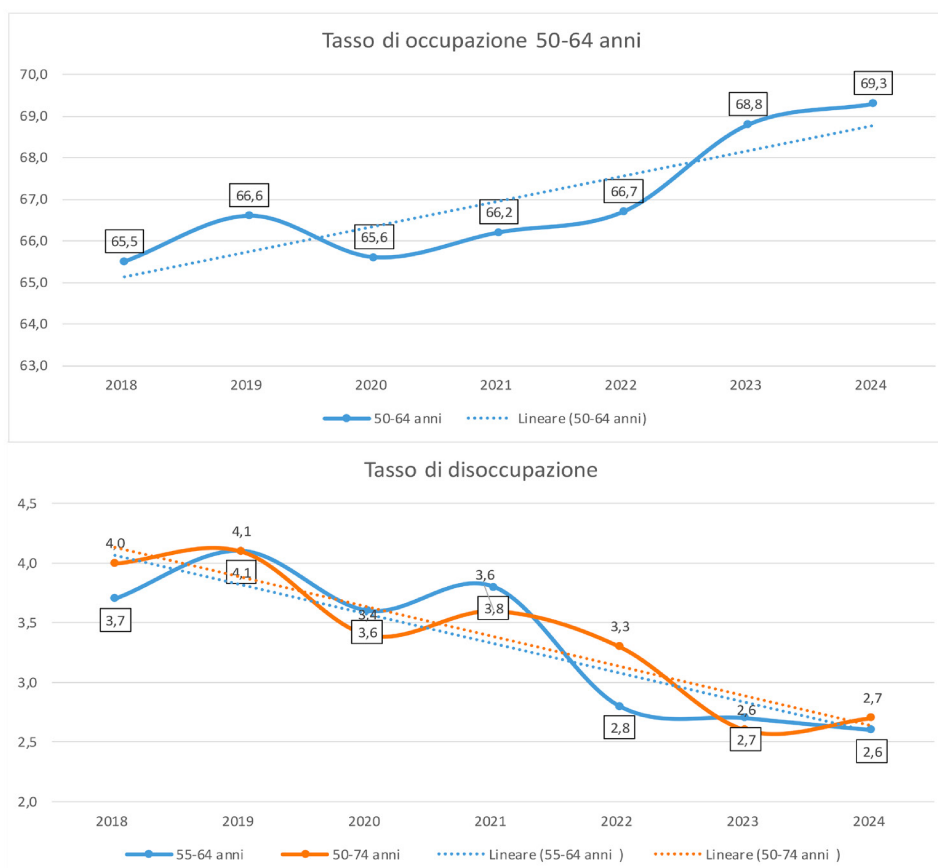
Il tasso di partecipazione al mercato del lavoro si è mantenuto stabile al 72,1%, ma ancora inferiore rispetto alla media del primo semestre del 2019 (-0,4 punti percentuali). Il numero di persone in cerca di occupazione ha continuato a ridursi e il tasso di disoccupazione è sceso ulteriormente, collocandosi su livelli particolarmente bassi (3,7 %, a fronte del 6,6% in Italia). Nel 2024 le ore autorizzate di Cassa integrazione guadagni (CIG) sono aumentate rispetto al 2023 (+ 22,6%). L'incremento è riconducibile soprattutto alla CIG ordinaria e in parte a quella straordinaria, a fronte di un calo per quella in deroga.

Nonostante una crescita dell'occupazione femminile superiore a quella maschile, sia su base annua che rispetto al 2019, le donne continuano a presentare tassi di occupazione inferiori alla media europea e gap di genere più consistenti. Benché le donne siano mediamente più istruite degli uomini, le condizioni di lavoro delle occupate rimangono peggiori di quelle maschili e si registra una elevata segregazione orizzontale e verticale nell'occupazione. Le donne occupate in Lombardia sono sovra-rappresentate nel part time: nel 2024, il 78,5% degli occupati a tempo parziale (sia dipendenti che indipendenti) sono donne a fronte di una media UE27 del 75,7%. Il part-time è una condizione subita più dalle donne che dagli uomini. Il part-time involontario le riguarda per 10,7%, contro il 3,1% per gli uomini. D'altra parte, come evidenziato in un approfondimento di PoliS Lombardia (2024), le responsabilità di cura e familiari rappresentano ancora la principale motivazione nella scelta del part-time tra le lombarde (69%, rispetto al 70% nazionale), mentre riguarda solo il 23% degli uomini. Ma le donne sono anche sovra-rappresentate nel lavoro a termine: nel 2024 esse rappresentano il 53,6% dei dipendenti occupati a tempo determinato.

In un quadro come quello appena delineato è evidente che il rischio di povertà è più diffuso tra le donne che tra gli uomini, soprattutto tra quelle sole con figli, le sole anziane e le immigrate.

Anche i dati sull'occupazione giovanile confermano una distanza dalle medie europee: le difficoltà dei giovani nell'accedere al mercato del lavoro derivano in parte dalla complessa transizione scuola-lavoro e dal disallineamento tra le competenze acquisite nei percorsi di istruzione o formazione e quelle richieste dalle imprese; inoltre, anche in fasi di espansione economica, la disoccupazione giovanile resta elevata, a causa della minore esperienza e di reti professionali meno sviluppate. In Lombardia, nel 2024, la quota di NEET (giovani che non lavorano né studiano) tra i 15 e i 29 anni è pari al 10,1%, cinque decimi di punto in meno nel confronto con il 2023, proseguendo in un moderato declino dopo il suo picco massimo durante la pandemia. Nel 2024, la quota di NEET lombardi è inferiore sia alla media nazionale (15,2%) che alla media europea (11%) e tale quota resta più elevata tra le ragazze (11,6% rispetto all'8,7%). In valore assoluto, nel 2024, in Lombardia i giovani NEET tra i 15 e i 29 anni sono in totale 150mila, un dato in calo rispetto a quello del 2023 (157mila) e soprattutto rispetto a quello del 2019 (210mila). Sebbene i dati siano in calo, il fenomeno NEET rimane una criticità in quanto lascia segni profondi sul futuro di questi giovani con un effetto cicatrice che comporta la riduzione delle probabilità di occupazione e reddito stabile nel corso di tutta la vita lavorativa. Ciò intrappola questi giovani nella non occupazione e nella precarietà, con elevate probabilità di esclusione sociale e mancanza di tutele da adulti e anziani.

Fig.2 – Lombardia: tasso di occupazione a 50-64 anni e di disoccupazione a 55-64 e a 50-74 anni (2018-2024)



Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Istat (RCFL)

Nel caso dei lavoratori anziani, si assiste ad una crescita, in atto da almeno un decennio, della loro partecipazione al mercato del lavoro e della loro occupazione, accompagnata da un calo del tasso di disoccupazione che si attesta su valori inferiori a quello del complesso della forza lavoro di 15 anni ed oltre. Tra il 2018 e il 2024, il numero di occupati nella fascia d'età compresa tra i 50 e i 64 anni è aumentato del 15,3% in Italia e del 16,1% in Lombardia.

Questo trend positivo si inserisce in un contesto nazionale caratterizzato da una crescente permanenza degli over55 nel mercato del lavoro che è riconducibile a diversi fattori: l'innalzamento dell'età pensionabile a 67 anni introdotto dalla riforma Fornero; una maggiore domanda di competenze specialistiche ed esperte; un progressivo miglioramento delle condizioni lavorative, che favorisce la possibilità di proseguire l'attività professionale, soprattutto in alcune categorie e mansioni.

In Lombardia, così come in Italia e in Europa, la popolazione sta invecchiando e i lavoratori anziani stanno diventando un gruppo sempre più ampio all'interno delle forze di lavoro. La grande crescita di occupati over 50 influenza anche altri aspetti del mercato del lavoro come quello del forte aumento di occupati a tempo indeterminato. Emergono tuttavia almeno un paio di questioni di cui tenere conto.

In primo luogo, va detto che la crescita dell'occupazione è stata trainata anche da fattori demografici e pensionistici, senza però accompagnarsi a un analogo incremento della produttività, che anzi ha subito un rallentamento. Ciò solleva la questione dell'adeguamento delle competenze dei lavoratori più maturi e della qualità del lavoro svolto. Inoltre, va anche considerato che il prossimo pensionamento della

generazione dei baby boomer, non compensato numericamente dalle coorti successive, richiederà un ripensamento delle politiche del lavoro. In quest'ottica, flussi migratori ed automazione richiederanno di essere adeguatamente indirizzati per evitare un futuro di stagnazione economica e impoverimento strutturale.

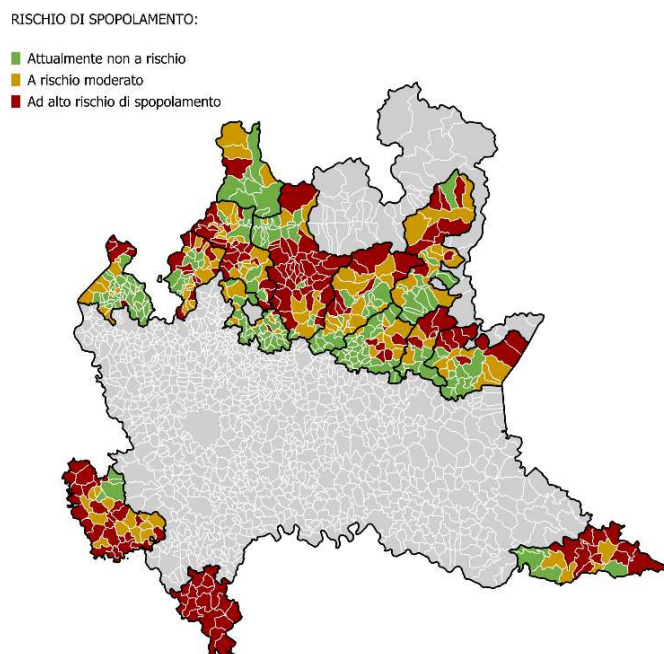
### Aree interne

Le Aree Interne della Lombardia – individuate dalla Regione secondo la classificazione del ciclo di programmazione 2021-2027 – rappresentano una componente essenziale del territorio regionale, ma anche una delle più vulnerabili sotto il profilo demografico. I dati statistici delineano l'urgenza di politiche mirate a contrastare i fenomeni di spopolamento che, se non gestiti, rischiano di compromettere la sostenibilità socio-economica e ambientale di porzioni non indifferenti del territorio lombardo.

La variazione percentuale della popolazione residente nell'ultimo decennio evidenzia come, a fronte di una popolazione regionale che si mantiene relativamente stabile (+0,9% dal 2014 al 2024), tutte le Aree Interne registrano un calo dei residenti, più o meno marcato. Un fenomeno che ha particolare intensità in alcuni territori montani e collinari (Oltrepò Pavese, Lomellina, Oltrepò Mantovano, Valtrompia), dove l'accesso ai servizi, la connettività e le opportunità occupazionali risultano più carenti.

L'analisi del rischio di spopolamento – misurato con un set di appropriati indicatori – mette in luce come il 33% dei comuni interni (162 comuni) si colloca nella classe ad alto rischio, contro una percentuale decisamente inferiore sul totale dei comuni lombardi (17%). In particolare (Fig.3) la localizzazione geografica dell'alto rischio identifica l'intera area dell'Oltrepò Pavese, parte della Lomellina e dell'Oltrepò mantovano e vaste aree alpine e prealpine. Ambiti regionali nei quali sussiste una crescente difficoltà a mantenere servizi essenziali come scuole, trasporti pubblici, sanità di prossimità.

Fig.3 – Lombardia geografia del rischio di spopolamento



Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia

Le previsioni demografiche confermano la tendenza futura alla decrescita per le Aree Interne lombarde accentuando le tendenze già osservate nell'ultimo decennio. Nei prossimi 15 anni è atteso un calo demografico un poco più resiliente in media nel territorio regionale (98 residenti nel 2039 ogni 100 al 2024)<sup>2</sup> ma assai più marcato nelle aree interne e soprattutto in Valtrompia, in Val Seriana e Val di Scalve, in Lomellina, nell'Oltrepò pavese, in Valcamonica, in Val Brembana e Valtellina di Morbegno e nell'Oltrepò Mantovano.

Tale scenario implica, senza interventi strutturali, un ulteriore impoverimento del capitale umano e un possibile aggravamento del divario territoriale rispetto alle aree più urbanizzate e meno remote del territorio regionale, suggerendo la necessità di attuare politiche che vertano ad un riequilibrio territoriale, quali:

- potenziamento dei servizi essenziali: scuole, sanità territoriale e trasporti dovrebbero essere garantiti anche nelle aree meno popolate;
- incentivi all'insediamento: con misure fiscali, abitative e di sostegno all'imprenditorialità giovanile che possano attrarre nuova popolazione;
- sviluppo sostenibile e digitale: promuovendo progetti che valorizzino il capitale naturale e culturale, con una forte componente di innovazione e transizione digitale (anche per favorire attività lavorative smart).

Il contrasto allo spopolamento nelle Aree Interne non è solo una tematica demografica bensì una questione di coesione territoriale che riguarda i più svariati ambiti della vita dei cittadini, ambiti che vanno dal sociale all'economico.

### **Invecchiamento e salute**

Gli scenari che vanno delineandosi sollevano non poche preoccupazioni sulla capacità di rispondere alle sfide demografiche con interventi che impediscano la caduta della qualità della vita della popolazione lombarda, specie per gli anziani e i "grandi vecchi".

Uno scenario regionale in cui le persone con almeno 85 anni potrebbero anche passare dalle attuali 410 mila a quasi 450 mila nel prossimo quadriennio e registrare un incremento di 100-150 mila unità da qui al 2039 (Tab.5), non manca di attivare legittimi segnali di allarme.

Se infatti i 24 mila ultra84enni in più indicati nel 2039 dalle previsioni PoliS potrebbero non alterare di molto equilibri e bilanci, qualora l'orientamento fosse verso gli scenari Istat la gestione della sanità sarebbe ben più problematica.

In ogni caso, quale che sia lo scenario, la certezza è che il rapporto tra ultra84enni e popolazione in età attiva (20-64 anni) - ossia tra potenziali grandi percettori e contributori in ambito sanitario - è destinato ad accrescersi, dall'attuale 6,9% al 7,1%-7,6% (secondo gli scenari) nel 2029 e quindi dal 7,9% al 9,8% nel 2039.

Rispetto allo stato di salute e alle condizioni di cronicità della popolazione lombarda recenti elaborazioni di PoliS Lombardia (Tab. 8) - svolte adottando i parametri forniti dell'indagine Istat 2023 e assumendo lo scenario di previsioni Istat mediano (qui definito come "Argine") - mostrano che, per il solo effetto del cambiamento demografico, i residenti in buona salute scenderebbero di 3 punti percentuali nei prossimi

<sup>2</sup> Queste previsioni, effettuate da PoliS Lombardia, a differenza delle previsioni Istat (disponibili solo per comuni con oltre 5.000 abitanti), consentono stime anche per i piccoli comuni. Si tratta delle previsioni presentate nello Scenario "Crisi" nel primo paragrafo del report.

vent'anni (dall'attuale 70,3%), mentre aumenterebbero in modo considerevole le persone con almeno una malattia cronica (+11,5%) e quelli con almeno due (+19,8%).

La netta crescita dei diversi stati di cronicità, se coniugata con le inevitabili conseguenze sulla qualità e sugli aspetti organizzativi della vita dei soggetti coinvolti, inducono a riflettere sulla necessità di favorire adeguate azioni di welfare con obiettivi sia di cura che di accompagnamento al disagio e alla disabilità. Il tutto interagendo con le Amministrazioni e gli enti territoriali, coinvolgendo adeguatamente il privato sociale e valorizzando – con appropriate azioni di supporto – il fondamentale ruolo delle reti familiari.

Tab.8 – Lombardia: variazione % per stato di salute (2025-2045)

	Indagine anno 2023	Variazione % 2025-2045
% persone in buona salute	70,3	-3,0%
% persone con almeno una malattia cronica	40,4	+11,5%
% persone con almeno due malattie croniche	19,5	+19,8%
% malati cronici - affetti da malattie del cuore	3,8	+24,5%
% malati cronici - affetti da diabete	5,9	+22,9%
% malati cronici - affetti da osteoporosi	7,4	+22,9%
% malati cronici - affetti da artrosi, artrite	12,7	+20,4%
% malati cronici - affetti da ipertensione	18,2	+18,9%
% malati cronici - affetti da disturbi nervosi	3,9	+17,6%
% malati cronici - affetti da bronchite cronica	5,3	+14,4%
% malati cronici - affetti da ulcera gastrica o duodenale	1,6	+12,1%
% malati cronici - affetti da malattie allergiche	11,3	+0,4%

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Istat

### Giovani adulti e tecnologie digitali

Negli ultimi anni, la diffusione delle tecnologie digitali ha trasformato il modo in cui le persone, soprattutto i giovani adulti, comunicano, apprendono e accedono a servizi e opportunità; al tempo stesso le competenze digitali sono diventate essenziali, oltre che per l'inclusione sociale, per l'inserimento nel mondo del lavoro.

In tal senso i dati statistici più recenti – Istat, "Aspetti della Vita Quotidiana" 2023 - mostrano come in Lombardia l'uso di Internet tra i giovani adulti (18-34 anni) sia quasi universale e con valori leggermente superiori alla media nazionale: il 99% lo ha utilizzato almeno una volta e il 97% lo fa quotidianamente. Complessivamente l'85% della popolazione lombarda ha utilizzato Internet almeno una volta e l'86% lo ha fatto ogni giorno, seppur con forti divari generazionali. L'utilizzo quotidiano decresce con l'età, fino a coinvolgere solo il 72% tra gli over 75, tra i quali appena il 33% ha utilizzato Internet almeno una volta. I giovani adulti si confermano quindi come il segmento più connesso e attivo, sia in termini di accesso che di frequenza.

Le statistiche confermano che i giovani adulti lombardi (18-34 anni) utilizzano una vasta gamma di strumenti digitali: social network (83%), email (93%), servizi bancari online (77%), formazione online (49%) e acquisti di beni e servizi su Internet (84%). È elevata anche la quota di chi cerca informazioni online (62%), accede a servizi della Pubblica Amministrazione (54%) o utilizza Internet per cercare lavoro (31%). L'89% dichiara competenze digitali di base, che spaziano dalla gestione di documenti e fogli di calcolo a

operazioni più complesse come la modifica di contenuti, l'installazione di software o la programmazione. Meno diffuse sono attività di tipo più specialistico, come la vendita di beni e servizi online (28%) o lo svolgimento di operazioni finanziarie (23%), indicando un uso ancora prevalentemente orientato alla comunicazione e all'accesso ai servizi. L'utilizzo diminuisce con l'età, pur con alcune eccezioni tra i 65-74enni (email, ricerca di informazioni, servizi bancari). Le percentuali di utilizzo rilevate tra i giovani adulti lombardi sono in linea o leggermente superiori alla media nazionale, e le differenze di genere risultano minime.

## La futura politica di coesione europea: il ciclo di programmazione 2028-2034

Le priorità della Commissione europea per il prossimo periodo di programmazione sono contenute nell'Agenda Strategica dell'Unione europea che definisce i 3 settori prioritari per orientare il lavoro delle istituzioni dell'UE, a partire dai quali la Commissione europea ha stabilito 7 priorità:

- Un nuovo piano per la prosperità sostenibile e la competitività dell'Europa;
- Una nuova era per la difesa e la sicurezza europee;
- Sostenere le persone e rafforzare le nostre società e il nostro modello sociale;
- Mantenere la qualità della vita: sicurezza alimentare, acqua e natura;
- Proteggere la nostra democrazia, difendere i nostri valori;
- Un'Europa globale: fare leva sulla nostra forza e sui nostri partenariati;
- Raggiungere insieme gli obiettivi e preparare l'Unione al futuro.

Con la pubblicazione dei primi documenti programmatici la Commissione europea ha iniziato a delineare le linee che orienteranno la propria azione nei prossimi anni.

Il tema della competitività intesa in termini di innovazione, la decarbonizzazione, con il passaggio dal Green Deal della precedente legislatura al Clean Industrial Deal, la sicurezza economica con l'obiettivo di ridurre le dipendenze strategiche, rappresentano le priorità delineate nella "Bussola per la Competitività", riferimento essenziale per orientare le politiche economiche e industriali europee nei prossimi anni.

L'11 febbraio 2025 è stata pubblicata la comunicazione della Commissione europea al Parlamento europeo, al Consiglio europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni "Il cammino verso il prossimo quadro finanziario pluriennale", che illustra le principali sfide politiche e di bilancio che determineranno l'elaborazione del prossimo quadro finanziario pluriennale (QFP): le sfide comuni come la competitività, la sicurezza, la migrazione e la coesione sociale; la necessità di avere un bilancio più mirato, semplificato ed incisivo, in grado di mobilitare investimenti privati e pubblici, riducendo i rischi e migliorando l'efficienza. La nuova impostazione per il bilancio dell'Unione punta a prevedere, per ciascun Paese, un piano con riforme e investimenti fondamentali, concepito e attuato in partenariato con le autorità nazionali, regionali e locali.

Nella seconda metà del 2025 è attesa la proposta di QFP 2028-2034.

In questo contesto Regione Lombardia vuole riaffermare alcuni principi che guideranno la propria azione nel percorso che porterà alla definizione del QFP 2028-2034 e dei regolamenti attuativi.

In continuità con l'esperienza e l'approccio metodologico adottato per il ciclo di programmazione

2021-2027, Regione Lombardia intende rafforzare l'utilizzo di metodologie e tecnologie di Intelligenza Artificiale (AI) a supporto della propria azione di programmazione, quali l'analisi predittiva, con cui, anche attraverso il confronto con Regioni europee benchmark, individuare le traiettorie di sviluppo futuro. L'obiettivo è basare le proprie scelte su analisi data driven in grado di individuare politiche che permettano di rafforzare la propria competitività e attrattività. Tale analisi potrà individuare percorsi ed obiettivi coerenti con la programmazione regionale definita dal PRSS e dal DEFR.

### **La centralità della politica di coesione e il ruolo delle Regioni**

La politica di coesione è l'unica politica europea orizzontale che coinvolge tutto il territorio dell'Unione. Già nel Trattato di Roma, i paesi firmatari si impegnarono a rafforzare l'unità delle loro economie e ad assicurarne lo sviluppo armonioso, riducendo le disparità tra le differenti regioni e il ritardo di quelle meno favorite.

A partire dall'Atto unico europeo del 1986, la coesione economica e sociale ha costituito uno degli obiettivi della politica dell'Unione europea per ridurre il divario economico e sociale tra le diverse regioni; la rilevanza di tale politica è stata ulteriormente ribadita dal Trattato di Lisbona del 2007, che vi ha aggiunto una terza dimensione, al fine di disegnare una politica mirata anche alla coesione territoriale oltre che a quella economica e sociale.

Negli anni, la politica di coesione promossa dall'Unione europea ha confermato la sua centralità come leva strategica per lo sviluppo armonico dei territori dell'Unione europea e come strumento fondamentale di sostegno agli investimenti pubblici delle Regioni e degli enti locali.

L'importanza della politica di coesione e delle risorse a essa assegnate nel bilancio europeo, nell'attuale ciclo di programmazione pari a un terzo del budget complessivo dell'Unione, è dimostrata dal peso degli investimenti pubblici che da essa derivano sulla crescita dei territori, sull'incremento dell'occupazione e sul miglioramento dell'inclusione sociale. Questo successo è attribuibile anche al ruolo svolto dalle Regioni (in primis) e dagli enti locali, non semplicemente come meri esecutori di investimenti, ma come attori strategici dello sviluppo.

Grazie alla politica di coesione, i territori hanno potuto crescere e svilupparsi in modo autonomo, seguendo i propri percorsi di crescita in maniera molto più trasparente ed efficace rispetto a molte politiche nazionali ed europee.

La politica di coesione deve continuare a essere uno strumento strategico attraverso cui rispondere alle nuove sfide che possono rappresentare nuovi fattori di disparità quali i mutamenti demografici (invecchiamento della popolazione, diminuzione del numero di lavoratori attivi), l'aggravamento del divario tra contesto urbano e contesto rurale, il digital divide, gli effetti della transizione industriale verso un'economia a basse emissioni di carbonio legata all'attuazione del Clean Industrial Deal.

Appare evidente che l'Europa potrà progredire solo se, in una prospettiva realmente sussidiaria, continuerà ad essere una Europa dei popoli e dei territori, tenendo nella giusta considerazione le Regioni che – essendo le istituzioni più prossime ai suoi cittadini – sono le vere protagoniste della politica di coesione assieme alla Commissione europea, al Parlamento europeo e agli Stati membri.

La politica di coesione deve continuare a essere caratterizzata da un approccio place-based, a partire dalla sua fase programmatica, in una prospettiva realmente sussidiaria, per garantire una reale coerenza delle sue priorità con le caratteristiche dei territori interessati e degli strumenti finanziari a disposizione.

Il ruolo di programmazione delle Regioni si è dimostrato in questi anni come quello più indicato per rispondere alle diverse specificità territoriali.

Nell'esperienza concreta della programmazione dei fondi di coesione gli stessi stakeholders sociali ed economici hanno più volte ribadito la necessità di guardare a politiche territoriali più ampie capaci di

superare i limiti dei confini amministrativi delle singole amministrazioni locali.

Il livello regionale è l'unico in grado di integrare politiche top-down con politiche bottom-up realizzando politiche territoriali integrate in cui sia centrale il ruolo di soggetti socioeconomici.

La sinergia tra politiche europee, nazionali e territoriali è un compito che le Regioni possono svolgere nel modo più appropriato sviluppando una coerenza e una programmazione integrata sia finanziaria che negli obiettivi di riforme e di rilancio della competitività che si vogliono perseguire.

Nel prossimo ciclo di programmazione, le Regioni dovranno continuare a svolgere la propria funzione di programmazione e coordinamento, con il coinvolgimento su tutti i tavoli di negoziato con la Commissione europea, a partire dalla fase di programmazione, al fine di programmare e attuare politiche che possano garantire percorsi di crescita coerenti e adeguati alle peculiarità dei territori.

La politica di coesione è stata, e deve rimanere, uno degli strumenti principali di traduzione concreta degli obiettivi comuni europei in politiche efficaci nei diversi territori dell'Unione, nel rispetto delle diversità degli stessi.

### **Una politica orientata ai risultati e non alla spesa**

In linea con l'evoluzione di altre politiche, anche la politica di coesione deve fare propria la sfida di un marcato orientamento ai risultati anziché alla mera capacità di spesa e al rispetto dei tempi di realizzazione. Misurare l'efficacia di un intervento significa valutare se ha raggiunto gli obiettivi prefissati e ha prodotto i cambiamenti desiderati nel territorio di riferimento. L'approccio basato sui risultati deve comunque riflettere il carattere territoriale, la governance multilivello e quindi i diversi livelli di governo coinvolti.

È necessario concentrare gli sforzi su "cosa si fa e cosa si raggiunge", anziché concentrare il proprio impegno su "come si fa". La politica di coesione deve essere valutata sulla base di quanto prodotto per il benessere dei propri territori e non soltanto, per l'adeguatezza a rispettare i parametri regolamentari. L'orientamento al risultato deve focalizzare l'attenzione su cosa si finanzia e sul valore aggiunto per i cittadini, invece che sui sistemi di controllo della spesa.

Un impiego dei fondi europei che miri alla realizzazione delle priorità delle politiche comunitarie non può prescindere dalla condivisione delle politiche stesse con i territori, fin dalla loro definizione, per poi arrivare ad una implementazione orientata ai risultati.

Nel nuovo paradigma rappresentato dall'orientamento ai risultati, l'elemento guida dovrà essere rappresentato dalla focalizzazione sulle politiche attraverso cui contribuire agli obiettivi europei.

Le politiche orientate ai risultati richiedono un approccio integrato e sinergico all'utilizzo delle risorse. Ciò che guida non deve più essere la natura della fonte di finanziamento (FESR-Fondo Europeo di Sviluppo Regionale o FSE-Fondo Sociale Europeo) ma l'obiettivo che si intende conseguire.

A titolo esemplificativo, puntare a rafforzare la competitività di un sistema economico richiede di intervenire con politiche a favore del lavoro, migliorando le competenze e le qualifiche dei lavoratori e, contestualmente, con politiche a favore delle imprese. Un approccio necessariamente integrato e sinergico per il raggiungimento di un obiettivo unico che deve potersi riflettere anche nella fonte di finanziamento.

### **La semplificazione quale fattore abilitante della politica di coesione**

La logica delle semplificazioni dovrebbe intervenire sull'impianto consolidato della politica di coesione, assicurando, da un lato, la continuità con le misure già adottate nell'attuale periodo e, dall'altro, un migliore allineamento con le altre politiche che condizionano gli investimenti sostenuti dai Fondi strutturali.

La stabilità del quadro regolamentare che disciplina il funzionamento dei programmi della coesione rappresenta, infatti, un elemento essenziale, non solo per il periodo di riferimento, ma anche nelle transizioni tra i cicli di programmazione

In generale, le proposte regolamentari sono ispirate al principio di semplificazione che deve però trovare riscontro in fase attuativa, dove generalmente il susseguirsi di documenti interpretativi ha generato complessità. Per ridurre l'incertezza giuridica nella fase attuativa, occorre certamente evitare la proliferazione di norme poste a livelli diversi, restringendo gli ambiti di sovrapposizione regolamentare.

Peraltro, le misure di semplificazione, per essere considerate tali ed essere efficaci, devono interessare l'intero processo e tutti gli attori a diverso titolo coinvolti.

Applicare regole, tempi e criteri di ammissibilità comuni a tutti i fondi UE rappresenterebbe una misura di semplificazione che consentirebbe una maggiore sinergia tra i diversi fondi UE. La definizione di un quadro di regole e criteri più omogeneo tra i diversi Programmi europei potrebbe non solo operare efficaci sinergie tra i Fondi Strutturali e quelli a gestione diretta, ma costituirebbe anche una notevole fonte di semplificazione.

È auspicabile un quadro di regole e criteri più omogeneo tra i diversi programmi europei, anche con riferimento alla disciplina sugli Aiuti di Stato: allineare la normativa dei fondi SIE-Strutturali e di Investimento Europei a quella dei fondi a gestione diretta in tale materia costituirebbe certamente una notevole semplificazione.

Un'altra area di semplificazione dovrebbe riguardare le regole relative agli strumenti finanziari così da favorire i partenariati pubblici privati nell'ottica di incentivare maggiormente il coinvolgimento dei privati nell'attuazione delle politiche, massimizzando l'utilizzo dei fondi attraverso l'effetto leva che questi strumenti sono in grado di garantire.

## SENZA TERRITORI NON C'È COESIONE

**Regione Lombardia, le Parti Sociali e gli altri soggetti del partenariato economico-sociale lombardo che compongono il PATTO PER LO SVILUPPO dell'Economia, del Lavoro, della Qualità e della Coesione Sociale, riuniti negli Stati Generali del 16 giugno 2025.**

- Consapevoli che l'Europa potrà progredire solo se, in una prospettiva realmente sussidiaria, continuerà ad essere una Europa delle persone, dei popoli e dei territori, tenendo nella giusta considerazione le Regioni e gli enti locali che – essendo le istituzioni più prossime ai suoi cittadini – rappresentano i veri protagonisti della Politica di Coesione assieme alla Commissione europea, al Parlamento europeo ed agli Stati membri;
- Ritenendo che tale prospettiva rappresenti una visione realmente europeista come testimoniato dall'ampia condivisione avuta dal position paper sottoscritto da ben 144 Regioni Europee raccolte nella rete EURegions4Cohesion;
- Ritendo che, come chiarito dal "Position Paper delle Regioni e delle Province Autonome italiane sul futuro della Politica di Coesione post 2027", "un modello di governance centralizzato che non ha senso applicato ad una politica per sua natura territoriale";
- Ritenendo che le politiche e i programmi di finanziamento dell'Unione Europea rappresentino un supporto indispensabile per lo sviluppo presente e futuro del territorio lombardo e della distintività degli attori del mondo imprenditoriale, del lavoro e dell'economia sociale;
- Ritenendo fondamentale che, in una logica di governance multilivello, le politiche e i programmi dell'Unione Europea – in primis la Politica di Coesione, che da sola vale 1/3 del budget europeo – continuino ad avere le Regioni e il sistema delle Autonomie locali quali soggetti primari nella programmazione e gestione, in quanto più vicini ai territori e alle comunità;
- Ritenendo che la Politica di Coesione debba continuare a rappresentare uno strumento strategico, attraverso cui rispondere alle nuove sfide che possono rappresentare nuovi fattori di disparità quali i mutamenti demografici, l'aggravamento del divario tra contesto urbano e contesto rurale, il digital divide, gli effetti della transizione industriale verso un'economia a basse emissioni di carbonio legata all'attuazione del Clean Industrial Deal;
- Ritenendo che la Politica di Coesione debba continuare ad essere caratterizzata da un approccio place-based, a partire dalla sua fase programmatoria, in una prospettiva realmente sussidiaria, per garantire una reale coerenza delle sue priorità con le caratteristiche distintive: dei territori interessati, del partenariato socio-economico e degli strumenti finanziari a disposizione;
- Ritenendo che anche la Politica di Coesione, in linea con quanto già avviene con altri interventi, debba fare propria la sfida di adottare approccio marcatamente orientato ai bisogni espressi dagli attori privati e pubblici coinvolti ed ai risultati conseguenti anziché alla mera capacità di spesa e al rispetto dei tempi di realizzazione, e favorendo l'integrazione tra Politica di Coesione, Fondo per lo Sviluppo e la Coesione e strumenti nazionali, anche attraverso programmi dedicati ai Comuni e alle Città;
- Ritenendo che le politiche orientate ai risultati richiedano un approccio integrato e sinergico all'utilizzo delle risorse che sia teso alla realizzazione degli obiettivi che si intendono conseguire, piuttosto che guidato dalla natura della fonte di finanziamento (Fondo Europeo di Sviluppo Regionale o Fondo Sociale Europeo);
- Ritenendo inoltre prioritaria l'adozione di misure di rafforzamento amministrativo e semplificazione procedurale e maggiore stabilità delle regole, per consentire a Regioni ed Enti Locali di agire con tempestività nella spesa e responsabilità nella gestione delle risorse;
- Ritenendo infine che, in conformità con le politiche di coesione, si possa disegnare un'Agenda per i Comuni e le città articolata su diversi livelli e linee di intervento – dalle Città Metropolitane, ai capoluoghi, alle città medie, fino ai piccoli Comuni e alle Aree interne, anche con il coinvolgimento del CAL – al fine di garantire che l'impianto della futura Politica di Coesione valorizzi tutti i territori;

**CHIEDONO AL GOVERNO ITALIANO ED IN PARTICOLARE AL MINISTRO PER GLI AFFARI EUROPEI,**

**IL PNRR E LE POLITICHE DI COESIONE**

- che promuova presso le istituzioni europee una posizione sulla futura Politica di Coesione che ribadisca la centralità delle Regioni e del sistema della Autonomie locali quali soggetti primari nella sua programmazione ed attuazione, congiuntamente al ruolo sussidiario degli attori del mondo imprenditoriale, del lavoro e dell'economia sociale.



# Gli indirizzi programmatici

## Pilastro 1

### Lombardia Connessa

#### Obiettivi Agenda ONU 2030



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>3</sup>. Gran parte della rete viaria è stata realizzata da diversi decenni, richiedendo pertanto importanti interventi di riqualificazione<sup>4</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>5</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>6</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>7</sup>. Con riferimento alla rete regionale, si registra una circolazione giornaliera di 900 treni attraverso 125 stazioni, per un flusso di circa 200.000 passeggeri al giorno<sup>8</sup>. Con il progetto H2ise0 Hydrogen Valley<sup>9</sup>, iniziativa avviata con FNM per creare la prima Hydrogen Valley italiana in Valcamonica, la Lombardia si colloca tra le regioni più all'avanguardia a livello europeo sui temi della sostenibilità ambientale. Tuttavia, complessivamente, la percentuale di utenti che si dichiara soddisfatta del servizio ferroviario è in diminuzione, passando dal 69,6% nel 2022 al 60,8% nel 2023<sup>10</sup>. Più in generale, in

<sup>3</sup> Regione Lombardia (2024), Aggiornamento del Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT) in fase di redazione

<sup>4</sup> Scheda "Attività per la manutenzione di strade e ponti sul territorio regionale", pagina informativa accessibile al link [Attività per la manutenzione di strade e ponti sul territorio regionale \(regione.lombardia.it\)](https://www.regione.lombardia.it/it/temi/infrastrutture/attivita-per-la-manutenzione-di-strade-e-ponti-sul-territorio-regionale)

<sup>5</sup> Ferrovienord, Rete FerrovieNord in cifre, accesso in data 02/10/2024

<sup>6</sup> RFI, Libretto tematico regionale - Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale - Edizione giugno 2024

<sup>7</sup> RFI, Libretto tematico regionale - Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale - Edizione giugno 2024

<sup>8</sup> Ferrovienord, Profilo società, accesso in data 02/10/2024

<sup>9</sup> Il progetto mira a sviluppare una filiera integrata dell'idrogeno per alimentare treni, autobus e infrastrutture, abbattendo le emissioni di CO2 nei trasporti pubblici. L'iniziativa è coerente con il Green Deal europeo e la Strategia europea per l'idrogeno e si colloca nel quadro del progetto delle *Hydrogen Valleys* promosse dall'European Clean Hydrogen Alliance.

<sup>10</sup> ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, Trasporti e mobilità, dati al 2023 (ultimo dato disponibile a maggio 2024)

Lombardia - complici la posizione geografica e l'elevata urbanizzazione - è presente una forte domanda di servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL): reti metropolitane, 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 2023, il 17,1% delle persone ha utilizzato assiduamente i servizi pubblici di mobilità, una quota maggiore rispetto al dato italiano (12,9%) e in crescita in confronto al 2022 (13,9%)<sup>12</sup>.

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 dolce e alla sostenibilità del TPL. 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 avanzata in tema di *sharing mobility*, ospitando oltre un terzo di tutte le auto in condivisione sul territorio nazionale e oltre metà di tutti gli scooter<sup>14</sup>; in particolare il capoluogo di regione è la prima città italiana per quanto riguarda le flotte di *carsharing free-floating*, di *bikesharing free-floating* e *station-based* e di *scootersharing*. Di grande rilievo è anche la spinta verso la mobilità elettrica, testimoniata dal fatto che la Lombardia ha promosso gli incentivi più generosi per l'acquisto di auto elettriche, per le quali è inoltre prevista l'esenzione dal pagamento del bollo auto. Inoltre, la Lombardia è la prima tra le regioni per punti di ricarica per veicoli elettrici dato che ospita 11.317 colonnine cioè il 21% di tutte quelle presenti sul territorio nazionale<sup>15</sup>.

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 2024 sono transitati attraverso gli aeroporti lombardi – Milano (Malpensa e Linate), Bergamo e Brescia – circa il 26% del totale dei passeggeri e oltre il 63% del totale delle merci trasportate per via aerea in Italia<sup>16</sup>. In particolare, gli aeroporti di Milano Malpensa e Bergamo rappresentano il secondo e il terzo aeroporto italiano per traffico di passeggeri all'anno (rispettivamente, 28,9 milioni e 17,4 milioni di utenti nel 2024<sup>17</sup>); Milano Malpensa si conferma, anche nel 2024, il principale hub cargo del Paese, avendo processato 732 mila tonnellate di merci — in crescita dell'8,9% rispetto alle 672 mila tonnellate del 2023 — corrispondenti al 59% del totale delle merci trasportate per via aerea a livello nazionale<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 continua a registrare performance superiori rispetto alla media nazionale, ma è necessario proseguire negli investimenti per incrementare la copertura e l'utilizzo delle infrastrutture digitali, in particolare quelle con velocità di almeno 100 Mbps, al fine di colmare sia il divario rispetto alle aree europee più avanzate sia le marcate disomogeneità all'interno del territorio regionale. Attualmente, la copertura media della connessione

<sup>11</sup> ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

<sup>12</sup> ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

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

<sup>14</sup> Osservatorio Nazionale sulla Sharing Mobility, 8° Rapporto Nazionale sulla Sharing Mobility, 2024

<sup>15</sup> Rapporto Motus-E sulla diffusione delle infrastrutture di ricarica per veicoli elettrici, 2024

<sup>16</sup> Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

<sup>17</sup> Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

<sup>18</sup> Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

<sup>19</sup> Commissione Europea, Digital Economy and Society Index (DESI) 2022, disponibile all'indirizzo: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>, accesso: maggio 2025.

BUL ad almeno 100 Mbps si attesta intorno al 50%, con le sole province di Milano e Monza Brianza che superano l'80%, mentre le restanti province rimangono significativamente al di sotto di tale soglia. La disponibilità di connettività di nuova generazione ad altissima capacità (FTTH – *Fiber To The Home*) interessa circa il 70% delle famiglie lombarde<sup>20</sup>.

A sostegno di questi obiettivi, il Piano Banda Ultra Larga coinvolge oltre 1.400 comuni lombardi: secondo i dati Infratel 2023, sono programmate connessioni in fibra per 370 comuni e connessioni wireless per 175 comuni. Anche con riferimento al Piano Italia 5G, finanziato nell'ambito del PNRR, i progressi restano significativi: su 799 siti confermati per il "backhauling" (il tratto di rete 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>.

### Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Indice di utilizzazione del trasporto ferroviario – lavoratori e studenti che prendono abitualmente il treno	7,0%	5,7%	6,9%	7,1%	-	Istat
	Famiglie che dichiarano difficoltà di collegamento con mezzi pubblici nella zona in cui risiedono	25,9%	27,3%	26,4%	28,5%	28,5%	Istat
	Popolazione servita da rete FTTH	37,3%	45,1%	53,8%	58,5%	-	Istat BeS
Sostenibilità economica	Posti-km offerti dal TPL nei comuni capoluoghi di provincia (migliaia di posti km per abitante)	9,1	11,4	11,2	-	-	Istat BeS
	Penetrazione della banda ultra larga	23,0%	27,5%	29,2%	31,4%	-	Istat
Sostenibilità ambientale	Quote di autovetture elettriche o ibride di nuova immatricolazione	22,1%	40,27%	45,1%	47,9%	-	ACI
	Km di piste ciclabili nei comuni capoluogo	293	298	312	-	-	Istat

<sup>20</sup>PoliS Lombardia (2024), Rapporto Lombardia 2024 - Sostenibilità è innovazione

<sup>21</sup>Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Piano Banda Ultralarga: dati sullo stato di avanzamento al 31 marzo 2025, accesso: maggio 2025.

## Progetti emblematici 2026

### NUOVO COLLEGAMENTO FERROVIARIO BERGAMO-AEROPORTO DI ORIO AL SERIO

Nel 2026 saranno ultimati i lavori del **nuovo collegamento ferroviario dalla stazione di Bergamo all'aeroporto di Orio al Serio**, opera fondamentale per migliorare l'accessibilità allo scalo bergamasco.

Il nuovo tracciato ferroviario, a doppio binario, avrà una lunghezza di circa 5 km e sarà completato da una nuova stazione a 4 binari a servizio dell'aeroporto. Consentirà, a regime, di offrire ai viaggiatori un collegamento diretto, con **un treno ogni 10 minuti tra la città di Bergamo e l'aeroporto di Orio** e tempi di percorrenza di 10 minuti per Bergamo e 60 minuti per Milano.

L'intervento si inserisce nel più vasto progetto di connessione degli aeroporti lombardi alla rete ferroviaria, che include anche il **completamento entro il 2025 del collegamento ferroviario dalla stazione del Terminal 2 di Malpensa alla linea ferroviaria del Sempione**, in linea con la programmazione europea e in ottica di miglioramento dell'intermodalità e dell'accessibilità sostenibile al sistema aeroportuale.

### 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 ha visto nel 2025 la tappa fondamentale dell'approvazione in Giunta del Progetto di Legge di **revisione della Legge Regionale 6/2012 riguardante la disciplina del settore dei trasporti**, che sta proseguendo il suo iter per l'approvazione in Consiglio Regionale e successivamente vedrà **l'acquisizione del controllo di Trenord SRL attraverso la partecipata FNM S.p.A.** Circa gli investimenti sull'innovazione - soprattutto tecnologica - del sistema, facendo seguito al progetto di fattibilità sviluppato da ARIA relativo al nuovo sistema di bigliettazione digitale, è stata avviata, previa condivisione con gli stakeholder, la prima fase del progetto che vede come obiettivo entro luglio 2026 l'operatività del Centro Servizi Regionale (CSR) digitale, grazie al quale sarà possibile sperimentare, tra l'altro, l'utilizzo di titoli integrati sul territorio regionale non più basati sull'utilizzo di biglietti o tessere elettronici, ma su strumenti innovativi (App mobile, Qrcode, carte di credito, ...), oltre a possibili nuove soluzioni per il tracciamento dei tragitti dei passeggeri.

## 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 (es. conclusione lavori tratte B2 e C di Pedemontana, 2° lotto - 1° stralcio-Tratta B della Paullese (dalla TEEM a Zelo Buon Persico), Nodo di Arosio (CO); avvio lavori autostrada regionale Bergamo-Treviglio, Variante di Goito, tratta A del collegamento stradale Vigevano-Malpensa, 2° lotto - 2° stralcio della Paullese) e saranno completate le opere funzionali a garantire l'accessibilità alle Olimpiadi invernali 2026 (es. Variante di Tirano, Tangenziale sud di Sondrio sulla SS 38, interventi sostitutivi dei passaggi a livello lungo la linea ferroviaria Colico-Sondrio-Tirano, consolidamento galleria di Monte Piazze e messa in sicurezza tratta Giussano-Civate sulla SS 36). Queste ultime, una volta concluse, 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.

Sarà prioritario l'investimento per garantire la resilienza della rete stradale lombarda, a supporto dello sviluppo sociale ed economico dei territori. In quest'ottica proseguiranno gli interventi di manutenzione straordinaria e messa in sicurezza della rete viaria, con l'obiettivo di mantenere in efficienza il patrimonio infrastrutturale esistente e garantire spostamenti sicuri sia per le persone che per le merci.

Sulla base dell'Accordo tra Regione Lombardia e Politecnico di Milano, si svilupperanno ulteriori funzionalità della nuova piattaforma digitale 'Prezzario regionale dei lavori pubblici', al servizio di pubbliche amministrazioni e imprese dal 2025 e in grado di assicurare il collegamento tra le voci del prezzario e i contenuti dei progetti sviluppati con la metodologia BIM. In particolare, nel 2026 sarà a regime la funzionalità relativa ai prodotti edili, che faciliterà la trasmissione delle informazioni a Regione Lombardia da parte delle imprese.

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 (es. attivazione potenziamento Ponte San Pietro - Bergamo, quadruplicamento Milano Rogoredo - Pieve Emanuele, raddoppio Piadena - Mantova - prima fase, ammodernamento del nodo di Bovisa, raddoppio Gemonio-Cittiglio) ai nuovi collegamenti per gli aeroporti (Bergamo-Orio al Serio) alle infrastrutture per l'interscambio modale, anche grazie alle risorse europee. In particolare, saranno realizzati i progetti finanziati dal PR-FESR 2021-2027 (azione 2.8.1), per lo sviluppo della mobilità urbana multimodale e il miglioramento dell'accessibilità alle stazioni ferroviarie.

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 principale 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 a partire dal 2026, con l'obiettivo di avere 7 treni in servizio entro il mese di giugno.

Parallelamente proseguirà il potenziamento delle reti di trasporto rapido di massa (metropolitane e metrotranvie), condizione necessaria per scelte di mobilità più sostenibili (es. conclusione lavori metrotranvie T2 Bergamo-Villa d'Almè, Milano-Desio-Seregno e Milano-Limbrate).

Proseguiranno le progettazioni e le realizzazioni per lo sviluppo, il completamento e la messa in sicurezza della rete di mobilità ciclistica, integrata con il sistema del trasporto pubblico per favorire lo *shift* modale verso forme di mobilità sostenibile.

Si concluderà la realizzazione delle tratte lombarde della Ciclovia turistica nazionale Vento (dal confine con il Piemonte a quello con l'Emilia-Romagna e collegamento con Milano): oltre a rappresentare un *driver* di attrattività per il territorio, le tre Ciclovie che attraversano la Lombardia (Vento, Sole e Garda) costituiranno la rete primaria a cui si collegheranno le reti ciclabili locali, costruendo un sistema integrato che favorirà gli spostamenti sostenibili tra centri abitati, sulle brevi e medie distanze.

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 Griante, Varenna, Costa Volpino e Iseo). Nel mese di marzo 2025, inoltre, sono entrate in esercizio 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. Entro il 2025, sarà inoltre completato il *refitting* della motonave storica Iseo, che dopo diversi anni potrà rientrare in servizio totalmente ammodernata.

Nell'ambito dei sistemi di trasporto pubblico regionale e locale, Regione Lombardia, anche attraverso la creazione di un "cluster", è intenzionata ad assumere un ruolo di protagonista nel panorama internazionale 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, sia attraverso l'avvio dell'intervento di bigliettazione digitale, con il quale si forniranno una serie di servizi a supporto dell'interoperabilità del trasporto pubblico regionale e locale, che proseguendo le attività legate ai processi di dematerializzazione/semplificazione delle procedure, e con il riconoscimento delle agevolazioni tariffarie a favore dei soggetti aventi diritto. Regione Lombardia proseguirà, inoltre, la sua azione presso la Conferenza delle Regioni affinché si possa arrivare a una più equa redistribuzione, dal livello centrale alle varie Regioni, del Fondo Nazionale Trasporti, anche ai fini del percorso di fiscalizzazione secondo le previsioni dell'articolo 119 della Costituzione, consentendo in tal modo anche di riorientare le risorse su altri 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 2026 – 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 2027, 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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
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 2027
N. passaggi a livello soppressi lungo la linea ferroviaria Colico-Sondrio-Tirano, anche in vista delle Olimpiadi invernali 2026	0	12
<i>Si precisa che 11 passaggi a livello saranno soppressi nel 2026 e 1 passaggio a livello sarà soppresso nel 2027.</i>		

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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	+980 (totale 1.947)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Mantenimento offerta di servizi di TPL (milioni di vett*km/anno)	300,5	300,5

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+500 (totale 322 622)

*Il target è stato ridefinito in aumento, considerando gli incrementi determinati dall'apertura di nuovi percorsi ciclabili e delle tratte lombarde delle nuove Ciclovie Turistiche Nazionali (Vento, Sole, Garda).*

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	+2.373 +2.573 (totale 4.500 4.700)

*Il target è stato ridefinito in aumento, a seguito dell'importante lavoro di ingaggio degli operatori e della crescente attenzione e adesione alla mobilità elettrica.*

Indicatore	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 167 comuni (59 comuni in più rispetto al Piano Tecnico iniziale) per 280.142 unità immobiliari potenziali (27.343 in più rispetto al Piano iniziale) 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 dicembre 2027
N. di unità immobiliari connesse con BUL nelle Aree bianche	879.500	+520.500 (totale 1.400.000)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
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

#### Obiettivi Agenda ONU 2030



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 86 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 187 Case di Comunità, 63 ospedali di comunità e 101 Centrali Operative Territoriali. Di queste strutture, risultano operative a fine 2024: 138 Case di Comunità, 25 Ospedali di Comunità, 101 Centrali Operative Territoriali<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> ISTAT (2025), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2024

<sup>23</sup> Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

<sup>24</sup> DGR XII/2562 del 17 giugno 2025

<sup>25</sup> Agenas (2024)

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>.

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 2024 (84,1 anni vs 83,9 nel 2023), recuperando quindi i valori pre-pandemia, mentre la speranza di vita in buona salute si mantiene stabile a 59 anni (58,1 anni a livello nazionale). L'indicatore di salute mentale mostra una leggera diminuzione (68,7 nel 2024 vs 68,9 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 6,4 per mille a inizio 2025) continua a scendere (era 6,6 nel 2023), 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 over 65 in Lombardia, è passata dal 18% circa al 24% al primo gennaio 2025. L'età media in Lombardia è pari a 46,4 anni, leggermente inferiore all'età media del Nord-Ovest (47,2 anni) e dell'Italia (46,8 anni)<sup>30</sup>.

Relativamente ai servizi per l'infanzia, il tasso di copertura dei servizi per la prima infanzia in Lombardia (nidi e servizi integrativi), risulta ancora al di sotto dell'obiettivo europeo del 45% stabilito per il 2030 costituendo uno dei principali ostacoli alla partecipazione delle donne nel mercato del lavoro: secondo gli ultimi dati disponibili, infatti, nell'anno educativo 2022/2023, la percentuale di copertura in Lombardia era pari al 36%. Nella regione, il settore privato ricopre un ruolo centrale nell'offerta di questi servizi.<sup>31</sup> In Lombardia, nell'anno scolastico 2024-2025, risultano attive 5.463 scuole statali, tra scuola dell'infanzia (24%), primaria (40%), secondaria di I grado (22%) e di II grado (14%), per un totale di 53.991 classi e oltre 1,1 milioni di alunni, di cui oltre 215 mila con cittadinanza non italiana e circa 58 mila con disabilità<sup>32</sup>.

Le politiche di promozione della famiglia e l'offerta di servizi a sostegno della natalità e dell'invecchiamento attivo e 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

<sup>26</sup> Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

<sup>27</sup> Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

<sup>28</sup> Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

<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> Istat (2024) Indagine sugli interventi e i servizi sociali dei comuni singoli e associati e Lombardia Sociale (2024).

<sup>32</sup> Ministero dell'Istruzione e del Merito (2024), La Scuola in Lombardia – a.s. 2024-25

tuttora elevato: nel 2024, il tasso di occupazione maschile (fra i 20 e i 64 anni) è infatti di oltre 15 punti percentuali superiore a quello femminile (82,3% vs 66,7%). Le donne, inoltre, sono maggiormente coinvolte in lavori part-time, a termine o discontinui<sup>33</sup>.

L'incidenza della povertà assoluta sulla popolazione lombarda, con dati di riferimento per il 2023, è stimata al 8,5% (8,4% 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. Nel 2024, la percentuale regionale di persone a rischio di povertà e di esclusione sociale, invece, mostra una situazione nettamente migliore in confronto a quella italiana (14,1% vs 23,1%), in aumento rispetto alle annualità precedenti<sup>34</sup>.

Relativamente al terzo settore e alle esperienze di cittadinanza attiva, gli ultimi dati disponibili<sup>35</sup>, che fanno riferimento all'anno 2022 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 (16% circa 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, nel 2024 quasi il 37,5% dei giovani lombardi (16-34 anni) afferma di svolgere attività di volontariato: di questi, l'8,5% circa almeno una volta alla settimana, il 10,6% circa almeno una volta al mese e il 18,4% circa almeno una volta all'anno<sup>36</sup>.

Con specifico riferimento alla prevenzione e al contrasto alla violenza di genere, la Lombardia può contare sulla presenza di 27 reti territoriali, di cui fanno parte 54 centri antiviolenza e 150 case rifugio, che offrono servizi di ascolto telefonico, colloquio di accoglienza e consulenza legale e psicologica propedeutici al percorso di presa in carico e altri servizi a valenza specialistica e sociale. Nel corso del 2023 si registrano, in Lombardia, 6.954 donne in carico ai 53 Centri Antiviolenza presenti nelle 27 reti territoriali regionali. I nuovi percorsi attivati nel corso del 2023 sono stati 5.804, mentre le restanti prese in carico sono avvenute negli anni precedenti. Osservando alcune caratteristiche sociodemografiche delle donne con percorsi attivi di presa in carico presso i CAV lombardi, si evidenzia come 2 donne ogni 3 siano italiane. Per quanto riguarda le donne con cittadinanza straniera, si registra una prevalenza di donne marocchine e peruviane, seguite da donne rumene e albanesi<sup>37</sup>.

La fascia più giovane della popolazione residente in Lombardia è composta da 1 milione 277 mila under 15 (12,8% sul totale) e da 1 milione 480 mila persone tra i 15 e i 29 anni (14,9%). Anche allargando la condizione giovanile fino ai 34 anni e distinguendo più in dettaglio una fascia strettamente giovane (15-24) e una giovane-adulta (25-34 anni), si nota come il dato lombardo sia molto vicino a quello italiano come incidenza sulla popolazione totale. Leggermente più elevata per la Lombardia è la fascia ancor più giovane (under 15) per il fatto che le dinamiche delle fecondità più recenti sono state un po' più negative a livello nazionale rispetto alla regione. Nel 2023 in Lombardia il tasso di disoccupazione giovanile complessivo risultava pari al 6,9%, il più basso dall'inizio della serie storica considerata, sia per gli uomini (6,7%), che per le donne (7,2%). In una prospettiva longitudinale è possibile notare come, dal 2021 in poi, i tassi di disoccupazione giovanile hanno subito un calo costante, raggiungendo valori inferiori a quelli pre-pandemici. Altro elemento da sottolineare è il divario relativamente esiguo in termini di punti percentuali nel tasso di disoccupazione giovanile fra i due generi.

<sup>33</sup> Unioncamere (2024), Il mercato del lavoro in Lombardia - 4° trimestre 2023

<sup>34</sup> ISTAT (2025), Condizioni di vita e reddito delle famiglie, Anni 2023-2024

<sup>35</sup> ISTAT (2024), Struttura e profili del settore non profit

<sup>36</sup> Rilevazione sulla condizione giovanile PoliS-SWG (2024).

<sup>37</sup> PoliS-Lombardia (2024) – Rapporto Lombardia

In tema di sicurezza stradale nel 2023 in Lombardia si sono verificati 29.190 incidenti (+1,4% rispetto al 2022), concentrandosi sulle strade urbane (nel 76,6% dei casi) e principalmente a causa della guida distratta, del mancato rispetto delle regole di precedenza e della velocità troppo elevata (complessivamente nel 41,8% dei casi); ne sono risultati 38.028 feriti e 377 morti. Rispetto al 2022, nel 2023 il tasso di mortalità segna una lieve flessione (da 4 morti a 3,8 ogni 100.000 abitanti). I dati lombardi si confermano inferiori al dato nazionale ed europeo (rispettivamente, 5,2 morti e 4,5 morti ogni 100.000 abitanti).<sup>38</sup>

Nel 2023, in Lombardia si è registrato un aumento generale di reati rispetto al 2020. In particolare, per quanto riguarda la sicurezza si evidenzia una crescita notevole dei reati connessi alla presenza della criminalità organizzata: in particolare le estorsioni, sono cresciute del 44,22% rispetto al 2020. La diffusione di internet ha portato anche a una significativa crescita delle denunce di truffe e frodi informatiche salite a 54.709 (il 27,22% in più rispetto al 2020). Nel corso del 2023 la percezione di sicurezza calcolata sulla base della percentuale di persone che si sentono molto o abbastanza sicure nei vari territori, è arrivata al 61%, rispetto al 57,9% del 2022, benché leggermente inferiore al dato nazionale (62%)<sup>39</sup>.

Con riferimento ai beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, al 15 marzo 2025 risultano censiti in Lombardia 2.873 beni immobili, di cui 1.658 già destinati e 1.215 ancora in amministrazione. La regione si posiziona così al quarto posto per numero di beni destinati dopo Sicilia (6.673), Campania (3.278) e Calabria (2.978) e al quinto posto per numero di beni in amministrazione seguendo Sicilia (8.239), Campania (2.708), Lazio (2.342) e Calabria (1.760). La tipologia prevalente dei beni destinati è quella abitativa, che rappresenta circa il 77% del totale, seguita da terreni (13%) e unità a uso commerciale e industriale (8%). I beni sono stati destinati in larga parte al patrimonio degli enti locali: su 1.125 immobili, 1.090 sono assegnati al Comune in cui il bene è ubicato, confermandone la funzione operativa e strategica nel riutilizzo e il ruolo centrale degli enti locali nel processo.<sup>40</sup>

Infine, per quanto riguarda la gestione delle emergenze, si segnala che sul territorio lombardo, 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, mentre è diminuito di nuovo a 49 nel 2024 con Milano e Brescia tra le province italiane più colpite da eventi meteo estremi<sup>41</sup>.

Alla data del 5 luglio 2024, il patrimonio SAP lombardo, inclusi gli alloggi valorizzati alternativamente alla vendita, risulta costituito da 161.385 unità abitative, di cui 96.249 di proprietà delle ALER e le restanti 65.136 di proprietà dei comuni lombardi<sup>42</sup>. L'entità delle risorse complessivamente attivate da Regione per interventi di recupero, riqualificazione ed efficientamento del patrimonio abitativo nel triennio più recente (comprese risorse di RL, ministeriali, UE, PNRR) degli assi del Piano Regionale dei servizi abitativi 2022-2024 sono 736,7 milioni per la cura del patrimonio, 512,1 milioni per la rigenerazione urbana e 5 milioni per l'housing sociale<sup>43</sup>. Nel 2024 sono pari a 2.030 gli alloggi sfitti recuperati e/o resi accessibili da parte degli enti proprietari del patrimonio di edilizia residenziale pubblica (nel triennio sono stati oltre 7.000).<sup>44</sup>

<sup>38</sup> ISTAT (2024), Report Incidenti Stradali Anni 2023.

<sup>39</sup> Istituto Nazionale di Statistica (Istat), Il benessere equo e sostenibile in Italia – 2023, Roma, Istat, 2024,

<sup>40</sup> ANBSC – Piattaforma unica delle destinazioni, Beni in amministrazione/destinati, consultata in data 15/03/2025 al link <https://benidestinati.anbsc.it/infoweb>

<sup>41</sup> Bilancio dell'Osservatorio Città Clima (2024), Legambiente

<sup>42</sup> DGR 2932 del 05/08/2024 "RAPPORTO ANNUALE AL CONSIGLIO REGIONALE - ANNO 2023 (AI SENSI DELL'ART. 46 - CLAUSOLA VALUTATIVA, COMMA 2 DELLA LEGGE REGIONALE 8 LUGLIO 2016, N. 16 – DISCIPLINA REGIONALE DEI SERVIZI ABITATIVI)"

<sup>43</sup> Piano Regionale dei servizi abitativi 2022-2024

<sup>44</sup> Opuscolo convegno del 20 gennaio 2025 "Disegniamo il futuro dell'abitare per costruire il domani della Lombardia"

Nel 2022, l'8,1% della popolazione lombarda vive in una condizione di sovraccarico del costo dell'abitazione (un valore in rialzo rispetto al minimo del 5,4% toccato nel 2020). I valori di compravendita e locazione, soprattutto a Milano, sono cresciuti costantemente, con un rallentamento solo durante la pandemia. L'Housing Affordability Index (HAI) segnala maggiori difficoltà nell'acquisto di case rispetto alla media italiana. Le famiglie più colpite sono quelle in cui il capofamiglia ha meno di 40 anni<sup>45</sup>.

Inoltre, sono stati avviati interventi di rigenerazione urbana, tramite l'attuazione delle strategie di sviluppo urbano sostenibile, che prevedono l'assegnazione di 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>46</sup>.

### Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Percentuale di persone che vivono in abitazioni sovraffollate	27,3%	30,9%	29,4%	29,8%	-	ISTAT – SDG
	Sovraccarico del costo dell'abitazione (%)	5,4%	7,5%	8,1%	5,9%		ISTAT – SDG
	Incidenza di povertà relativa individuale (% di persone che vivono in famiglie in povertà relativa sui residenti)	9	7,8	8,1	9,4		ISTAT
	Rischio di povertà o di esclusione sociale - Europa 2030	-	-	-	12,7%	14,1%	ISTAT – SDG
	Percentuale di minori a rischio povertà	-	22,7 %	19,2 %	16,2%	-	Istat
	Posti autorizzati nei servizi socio-educativi (asili nido e servizi integrativi per la prima infanzia) per 100 bambini di 0-2 anni	30,5%	31,3%	36%	-	-	Istat
	% di bambini di 0-2 anni iscritti al nido	28,7 %	29,9 %	34,4 %	39,2%	-	Istat - BeS
	Divario occupazionale di genere 20-64 anni	16,3%	15 %	16,8%	15,6%	15,2%	Elaborazioni PoliS su dati Istat
	Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli	82,5%	77,3%	76,4%	78 %	79,3%	Istat - BeS

<sup>45</sup> PoliS-Lombardia (2024) – Rapporto Lombardia 2024

<sup>46</sup> Deliberazione della Giunta Regionale n. 4151/2020 e successivi atti

Numero di vittime di omicidio volontario (per genere) (femmine)	21	19	16	15	-	Istat Delitti denunciati all'autorità giudiziaria da Polizia di Stato, Arma dei Carabinieri e Guardia di Finanza
Medici di medicina generale con un numero di assistiti oltre soglia	63,7%	65,4%	71%	74%	-	Istat BeS
Persone molto soddisfatte per assistenza medico ospedaliera	50%	43,5%	58,2%	51,8%	-	Istat
Posti letto ordinari e in day hospital in istituti di cura pubblici e privati accreditati per 10.000 abitanti	35,5	33,2	33,2	-	-	Istat BeS dei territori
Assistenza domiciliare integrata per over 65 (per 10.000 abitanti)	2,8	2,8	3,3	3,7	-	Istat - BeS
Copertura vaccinale antinfluenzale età 65+ (per 100 abitanti)	49,9	60,6	56	55,3	-	Istat - SDG
Persone con comportamenti a rischio nel consumo di alcol (% su popolazione)	18,3%	16%	16,8%	16,1%	-	Istat
Indice di salute mentale (SF-36)	68	68,2	69,2	68,9	68,7	Istat - BeS
Speranza di vita in buona salute alla nascita (numero medio di anni)	60,7	61,1	61	60,3	59	Istat - BeS
Giovani Neet	17,9%	18,4%	13,6%	10,6%	10,1%	Istat
Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente per 10.000 abitanti	6,7	8,2	7,4	-	-	Istat BeS
Tasso di mortalità per incidente stradale (per 100.000 abitanti)	3,1	3,6	3,9	3,8	-	Istat - SDG

Sostenibilità economica	Spesa sanitaria corrente pro-capite (importo)	2057	2146	2199	2203		Istat – Health For All
	Immobili sequestrati alla criminalità organizzata: immobili destinati in Lombardia					1658 (dato aggiornato al 15/03/2025)	Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata

### Progetti emblematici 2026

#### 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 gli 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, (anche attraverso l'utilizzo del patrimonio immobiliare disponibile degli enti del SSR) 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.

Ulteriori azioni che possono permettere una maggiore disponibilità di personale infermieristico sono legate alla promozione di modelli organizzativi che, utilizzando appropriati skill mix di personale e coinvolgendo tutte le professionalità a disposizione, promuovono l'impiego completo del range di competenze degli operatori nel fornire prestazioni di salute. A titolo di esempio le ostetriche per profilo professionale possono contribuire in vari ambiti, quali sale operatorie di ginecologia, degenze ospedaliere di ginecologia oltre che di ostetricia, attività di monitoraggio sul territorio della salute della donna (Consultori, Home visiting).

## ABBATTIMENTO DELLE LISTE D'ATTESA IN SANITA'

Per garantire equità nell'accesso alle prestazioni sanitarie, Regione predisporrà 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, trasparenza e 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 che provveda a definire elenco e volumi di prestazioni ambulatoriali da erogare, programmati al fine di quantificare prime visite e prestazioni di diagnostica strumentale, sia nel pubblico sia nel privato accreditato, in risposta ai fabbisogni previsti. Importante strumento a supporto del raggiungimento di questo obiettivo sarà il **Centro Unico per le Prenotazioni**, la cui piena operatività è prevista per il 2025 sul territorio dell'ATS di Brescia. A seguire, si attiveranno altri Enti sui diversi territori della Regione Lombardia.

## INVECCHIAMENTO ATTIVO: CREAZIONE DI UN SISTEMA INTEGRATO DI INTERVENTO TERRITORIALE E SPERIMENTAZIONE DI MISURE INNOVATIVE DI SCAMBIO INTERGENERAZIONALE

Regione Lombardia promuove la sperimentazione di modelli di servizi avanzati e innovativi capaci di costruire una visione di **sviluppo delle politiche dell'invecchiamento attivo** nel quadro di un patto transgenerazionale attraverso due linee di intervento:

- la creazione di un sistema integrato di intervento territoriale in grado di valorizzare il ruolo degli anziani e contrastare l'isolamento, con il coinvolgimento di tutti gli stakeholders presenti sui territori, attraverso la predisposizione di luoghi, ambienti e comunità idonei a promuovere un invecchiamento sano e una longevità attenta alla progressiva trasformazione dei bisogni, inclusi gli interventi di orto-terapia rivolti agli anziani più fragili;
- la creazione di luoghi e forme di solidarietà che incoraggino l'invecchiamento attivo e l'inclusione della popolazione anziana, contrastando la povertà socio-relazionale, tramite la realizzazione di misure innovative di scambio intergenerazionale con il coinvolgimento delle Università, del Terzo Settore e delle Associazioni Studentesche.

## L'ATTUAZIONE DELLA RIFORMA SULLA DISABILITÀ ATTRAVERSO IL PAR – PIANO DI AZIONE REGIONALE PER LE POLITICHE IN FAVORE DELLE PERSONE CON DISABILITÀ

In linea con la nuova strategia europea sulla disabilità e la riforma di cui al DLgs 62/2024, il PAR intende perseguire l'obiettivo di una **Regione senza barriere e inclusiva** affinché le persone possano godere dei loro diritti e avere pari opportunità e parità di accesso alla società e all'economia.

Il documento programmatico – anche alla luce della riforma di cui al DLgs 62/2024 - intende fornire una rappresentazione unitaria e coordinata dell'indirizzo e degli interventi in tema di disabilità che la Giunta regionale con le diverse direzioni generali interessate si propone di realizzare nel triennio 2026-2028. In sostanza si prevede di creare una governance multilivello territoriale allineata agli indirizzi regionali, in grado di coordinare ed integrare attori, strumenti e risorse e in grado di promuovere una copertura omogenea dei servizi sul territorio regionale.

## 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 (personale della sanità, del trasporto pubblico, delle Forze dell'Ordine e della giustizia), 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+ 2021-2027, 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 negli stabili e nei quartieri, a supporto della riduzione della morosità e dell'abusivismo nelle periferie.

Risulterà centrale continuare a 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, completando gli interventi del Piano Casa regionale 2022-2024.

In questo contesto, sarà rilevante il sostegno a specifici piani antiabusivismo e il presidio dei quartieri interessati con vigilanza, custodi e videosorveglianza.

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 e del Terzo Settore partecipino al sistema delle politiche abitative, sia mediante interventi rigenerativi ordinari, 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 a nuclei con ISEE 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)
<i>Si specifica che, per il calcolo del target, si tiene conto dell'imposizione fiscale, dei tassi di interesse sul debito e dell'eventuale diminuzione degli introiti connessi alla gestione sociale del patrimonio.</i>		

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	<del>1.000</del> 1.600

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 particolar modo di alcune fasce della popolazione, è in costante crescita, così come l'incidenza della povertà assoluta.

Regione Lombardia, anche nel 2026-2028, continuerà pertanto a lavorare per creare le condizioni volte a migliorare la qualità della vita, 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.

Con riferimento alla prevenzione e al contrasto alla violenza contro le donne proseguirà il lavoro di potenziamento dei servizi di accoglienza e presa in carico, avviato nel 2023 con l'approvazione del nuovo albo dei Centri Antiviolenza e delle Case Rifugio, anche attraverso attività di formazione per le figure professionali che entrano in contatto e supportano le donne vittime di violenza. Verranno implementati ulteriormente gli interventi per l'inserimento abitativo e lavorativo delle donne vittime di violenza e i progetti di presa in carico dei figli delle vittime. Proseguirà il lavoro svolto, in ottica di prevenzione, con l'ufficio scolastico regionale e con il mondo universitario volto a favorire l'acquisizione della capacità di riconoscere il fenomeno fin dai suoi primordi da parte della donna e degli operatori del 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. 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	+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 famiglie

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	+2.700 (6.000)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. destinatari minori e adolescenti in condizioni di fragilità raggiunti (media all'anno)	10.000	+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>+600</del> +700 <del>(1.800)</del> (1.900)

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>7.500</del> 8.000

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	30.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. accessi ai centri per la famiglia (media all'anno)	9.000	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	300 400

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 sulle donne

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

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	+1.610 (3.000)

Indicatore	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 ed Enti del Terzo Settore

# Sistema socio sanitario a casa del cittadino

### La governance del sistema socio sanitario lombardo

L'assetto socio sanitario 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 Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e in coerenza con il quadro tracciato dalla LR 23/2015, dallo stesso PNRR e dal 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. Il primo pilastro programmatico è costituito dal Piano Socio sanitario Regionale 2023-2027 dove la Giunta ed il Consiglio regionale, partendo dall'analisi dei bisogni hanno delineato la programmazione sia in ambito sanitario che socio sanitario, anche in particolare concentrando le azioni sulla prevenzione primaria e secondaria. La Giunta regionale continuerà ad adottare gli indirizzi di programmazione del Sistema Socio sanitario e ad assumere determinazioni in ordine agli obiettivi e ai target delle Agenzie di Tutela della Salute (ATS), delle Aziende Socio sanitarie Territoriali (ASST) e dell'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU), al fine di migliorare la risposta ai bisogni di assistenza, salute e cura. In particolare, le linee strategiche regionali si concentreranno su alcune priorità, tra cui l'abbattimento delle liste d'attesa, la sanità digitale, le infrastrutture e la sanità territoriale, la prevenzione e le professioni sanitarie.

### 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, avviata ad aprile 2025 ha l'obiettivo primario del recupero del contenimento dei tempi di attesa delle prestazioni di ricovero non erogate al 01.01.2025 e con anno di prenotazione compreso tra il 2020 e il 2023. Obiettivo è garantire le prestazioni necessarie per recuperare i tempi di attesa, attivando tutte le azioni utili a riportare in soglia le prestazioni attualmente prenotate fuori soglia. L'equo e veloce accesso alle prestazioni sanitarie è quindi la priorità di Regione Lombardia per il prossimo triennio ed è subordinata all'attuazione del "Piano Regionale di Governo delle Liste di Attesa" (PRGLA), che viene aggiornato annualmente rispetto alle specifiche esigenze emerse in materia di contenimento delle liste di attesa, avendo come guida il Piano nazionale.

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, tra cui 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 discipline di Radiologia, Cardiologia, Ortopedia e traumatologia, Neurologia e Medicina generale. Inoltre, al fine di efficientare l'organizzazione delle strutture sanitarie, proseguiranno le attività di recall da parte del Call Center Regionale, con l'obiettivo di contrastare il fenomeno del no-show.

Sono state inoltre ribadite le modalità di gestione da parte delle strutture sanitarie di prenotazioni con indisponibilità della prestazione entro i tempi previsti, attraverso dei percorsi di tutela, i quali prevedono che la struttura si attivi per individuare altri Enti (pubblici o privati accreditati), all'interno dell'ambito di garanzia del cittadino, che possano erogare la prestazione entro i tempi previsti dalla classe di priorità. 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"), anche attraverso la valutazione della data di effettiva presa in carico del paziente. 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 i ricoveri chirurgici programmati è previsto inoltre il proseguimento di un percorso di digitalizzazione delle liste di attesa avviato nel 2025 e finalizzato alla centralizzazione delle stesse, con l'obiettivo di superare la frammentazione informativa e garantire una gestione più strutturata e trasparente delle liste di attesa.

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. Così come previsto dalla L.107/2024 relativamente alle diverse azioni finalizzate al contenimento dei tempi di attesa, a seguito di circolare inviata alle ATS, sono state svolte sessioni formative in ogni singola ATS aventi come discenti il personale afferente a Enti erogatori pubblici e privati accreditati e inerenti alla gestione dei percorsi di tutela anche attraverso le liste di presa in carico e l'utilizzo del GP++, il sistema utilizzato dal CUP regionale per la gestione delle prenotazioni.

Relativamente alle agende di prenotazione, proseguirà l'attività di monitoraggio periodico delle agende rese prenotabili alla Rete Regionale di Prenotazione (RRP), al fine di garantire un adeguato grado di accessibilità da parte dei cittadini alle prestazioni sanitarie di primo accesso e notificando agli Enti eventuali situazioni di difformità, con l'obiettivo di incrementare la percentuale di prenotazioni effettuate tramite RRP nei tempi previsti dalla classe di priorità.

Nell'ambito dei percorsi di cura dei pazienti con patologie cronico-degenerative e oncologiche, Regione Lombardia continuerà il lavoro avviato nel 2025 per ridurre le liste di attesa per le prestazioni rientranti nei Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali (PDTA) di tali pazienti, a partire dai pazienti affetti da carcinoma mammario e scompenso cardiocircolatorio. Le azioni implementate prevedono la gestione integrata dell'intero iter di cura, in cui le prestazioni di controllo prescritte dallo specialista vengono prenotate direttamente dalla struttura in cui è stata effettuata la visita, e la definizione di agende dedicate, quantificando gli slot da riservare per ciascuna prestazione.

Infine, con l'obiettivo di garantire l'appropriatezza prescrittiva, proseguiranno le attività di diffusione del nuovo modulo prescrittivo regionale, uno strumento digitale avanzato che integra criteri clinici e informazioni strutturate. Grazie a funzionalità come l'inserimento dei criteri RAO (Raggruppamenti di Attesa Omogenei), la gestione di tempi di attesa superiori a 120 giorni, l'identificazione dei percorsi di cronicità e delle prescrizioni per pazienti con assicurazione sanitaria, il nuovo modulo prescrittivo avrà la funzione di favorire una prescrizione più consapevole e una programmazione sanitaria più precisa e mirata.

Da gennaio 2025 è stato avviato presso gli Enti erogatori un sistema di monitoraggio "ex ante" delle liste di attesa previsto da Agenas (Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali) e dal Ministero della Salute, che consente di rilevare mensilmente le prenotazioni di un set di prestazioni ambulatoriali che rientrano nel PNGLA 2025-2027 (19 prime visite e 95 prestazioni diagnostiche), effettuate sia in regime istituzionale sia in attività libero professionale intramoenia (ALPI). Gli Enti sono tenuti a garantire una compilazione tempestiva e accurata di questo flusso informativo, che diventerà giornaliero, in quanto a partire dal flusso viene alimentata la "Piattaforma nazionale delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie" (PNLA) con indicatori che misurano la performance da parte delle Regioni e dei singoli Enti nel

rispetto dei tempi di prenotazione delle prestazioni secondo la classe di priorità prevista. La Piattaforma sarà consultabile sia da parte di cittadini e associazioni, che potranno accedere in maniera trasparente a dati in tempo reale sul monitoraggio e verificare gli indicatori predisposti per i tempi di attesa, sia da parte del personale coinvolto nella gestione delle liste di attesa come i referenti delle Direzioni Sanitarie, delle Amministrazioni Regionali e Centrali impegnate nel governo e monitoraggio delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie.

### **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): nel corso del 2025, saranno progressivamente avviati i servizi di Televisita, Teleassistenza, Teleconsulto e Telemonitoraggio presso gli Enti sanitari. Si stima che nel 2026 saranno almeno 200.000 i pazienti che, grazie alla nuova tecnologia, usufruiranno dei servizi di Telemedicina.

Nel biennio 2026-2027 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. La nuova soluzione sarà progressivamente estesa agli Enti sanitari lombardi presso tutti gli Enti sanitari pubblici e privati.

Proseguono nel triennio 2026-2028 anche le attività per il potenziamento del livello di digitalizzazione delle strutture ospedaliere e dei servizi territoriali attraverso la continua introduzione, diffusione capillare e perfezionamento della Cartella Clinica Elettronica regionale a supporto delle attività professionali di medici, infermieri e operatori delle diverse professioni sanitarie.

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 delle immagini diagnostiche e della documentazione clinica. Regione Lombardia intende, pertanto, avviare dei periodi sperimentali di applicazione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale introducendo sul territorio le prime soluzioni di "Smart Triage" e "Sympton Checker" che possono essere applicate all'efficientamento dei percorsi di accesso ai servizi sociosanitari e alla virtualizzazione di alcuni servizi della Casa di Comunità. Inoltre, si intende applicare le tecnologie di lettura automatica delle immagini diagnostiche al processo di screening e utilizzare motori decisionali a supporto dei professionisti.

L'approccio adottato è, pertanto, quello di consolidare processi, infrastrutture tecnologiche e competenze tecniche su specifici ambiti sociosanitari sperimentali per poi estenderne l'utilizzo su aree d'intervento di maggiore entità. La strategia di introduzione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale consentirà, inoltre, di diffondere nel mondo professionale la conoscenza e l'adozione graduale di tali tecnologie per portare valore sia al singolo professionista sia all'efficientamento del sistema sociosanitario.

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, 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'ammmodernamento del parco tecnologico e digitale.

Nell'ambito dei programmi pluriennali di investimenti di edilizia sanitaria, nel corso del triennio 2026 - 2028, si concluderanno, tra gli altri, i lavori del Nuovo Policlinico di Milano, del Nuovo Ospedale dei bambini "Buzzi" di Milano, e della riqualificazione dell'Ospedale "San Gerardo" di Monza.

Proseguiranno inoltre i lavori della Città della Salute e della Ricerca per l'integrazione e lo sviluppo degli Istituti Nazionale dei Tumori e Neurologico Besta.

Sarà infine dato corso agli interventi relativi alla realizzazione del nuovo Ospedale di Cremona, in sostituzione della struttura esistente; alla realizzazione del nuovo Ospedale di Busto Arsizio e Gallarate - Grande Ospedale della Malpensa; alla riqualificazione del Presidio Ospedaliero "Spedali Civili" di Brescia; alla ristrutturazione di due padiglioni del Presidio Ospedaliero Niguarda; all'ampliamento e ristrutturazione del presidio ospedaliero di Sondrio; all'ampliamento del presidio ospedaliero Papa Giovanni XXII di Bergamo e al riassetto dell'area del Policlinico San Matteo di Pavia.

Tutti gli interventi concorrono alla riqualificazione/riorganizzazione della rete sanitaria lombarda al fine di ammodernare le strutture e proseguire nel processo di innovazione e qualificazione del welfare lombardo, soddisfacendo le aspettative e i bisogni dei cittadini e rinnovando il servizio sanitario regionale, anche in relazione alle mutate condizioni di contesto post pandemico, seguendo un modello di sviluppo sostenibile sia sotto il profilo economico-finanziario, sia ambientale.

Appare infine opportuna un'azione di inquadramento complessivo degli investimenti sulla rete infrastrutturale dedicata al Servizio sanitario regionale in una prospettiva temporale di medio termine che tenga nella dovuta considerazione, oltre al quadro esigenziale determinato nei documenti di programmazione sociosanitaria, anche le dinamiche e le tempistiche realizzative peculiari dei procedimenti tecnico amministrativi di attuazione degli investimenti.

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 e nell'aumento dei posti letto di terapia intensive e semi intensive, 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 Olimpico 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. I Giochi Olimpici saranno l'occasione per rafforzare l'attenzione della popolazione generale (campagna di sensibilizzazione anche attraverso i social) e di quella giovanile (ingaggio degli studenti delle scuole e della formazione professionale con il supporto di influencer attivi sui temi sanitari) relativamente a specifici determinanti: promozione allattamento materno, attività fisica e movimento, dipendenze da sostanze e comportamenti - tabacco, alcol, droghe, gioco d'azzardo -, incidenti stradali.

## **Le professioni**

Un ulteriore indirizzo programmatico riguarderà l'implementazione della valorizzazione dei professionisti delle aziende del sistema sanitario lombardo con una prospettiva di continuo miglioramento nel tempo della qualità e delle performance degli operatori stessi.

Le scelte programmatiche, individuate in stretta sinergia con le Facoltà di Medicina delle Università lombarde, si focalizzeranno prioritariamente verso quei profili professionali che per diversi fattori registrano carenza di attrattività.

Per rispondere alla tematica della carenza di personale, il riconoscimento delle qualifiche professionali sanitarie conseguite all'estero rimarrà nei prossimi anni un importante canale di reclutamento anche attraverso accordi diretti di cooperazione con Università e centri di formazione esteri e di altre Regioni.

Fra le politiche di retention e con particolare attenzione alle giovani generazioni, assume sempre più importanza sviluppare politiche di conciliazione vita-lavoro e di benessere organizzativo. A tal fine rileva il miglioramento delle condizioni di lavoro del personale sviluppando ulteriormente organizzazioni basate sulla cultura dell'age e diversity management, rendendo più sicuri e maggiormente confortevoli gli ambienti di lavoro e ottimizzando i processi produttivi anche attraverso l'utilizzo dell'innovazione tecnologica e della IA.

### **La prevenzione**

Di particolare rilievo è il ruolo che, in questo contesto, deve essere riconosciuto al concetto di "Prevenzione", che abilmente si innesta in una fase cruciale: quella in cui è ancora possibile evitare l'insorgenza di condizioni irreversibili. Le attività di prevenzione vanno considerate come un investimento rispetto a bisogni e rispettivi costi di salute che non ci saranno (o saranno minimizzati) nei prossimi anni.

L'evoluzione delle politiche di settore per il triennio 2026-2028, 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. In questa cornice sarà attivata la rete lombarda delle Palestre per la Salute, definendone il modello regionale in attuazione di quanto previsto dal Decreto Legislativo 36/2021, saranno rafforzate le reti delle Scuole che Promuovono salute e delle Aziende che Promuovono Salute.

La Regione Lombardia riconosce l'importanza strategica delle vaccinazioni come strumento fondamentale di prevenzione primaria, tutela della salute pubblica e riduzione del carico di malattia infettiva. Le vaccinazioni costituiscono uno degli interventi di sanità pubblica più efficaci, sicuri ed economicamente vantaggiosi. L'incremento della copertura vaccinale riduce l'incidenza e la gravità delle malattie prevenibili, protegge le fasce più vulnerabili della popolazione e contribuisce alla sostenibilità del sistema sanitario.

Il rafforzamento delle strategie vaccinali rappresenta una priorità per la Regione, con l'obiettivo di garantire l'adesione ai programmi vaccinali raccomandati dal Piano Nazionale Prevenzione Vaccinale (PNPV) 2023-2025. In particolare, è previsto di aumentare l'offerta verso i pazienti fragili, con co-patologie nella logica di prevenire gli effetti delle malattie sulle persone più a rischio. Inoltre, per garantire una offerta più capillare si attiveranno percorsi per aumentare il numero di erogatori per facilitare l'accesso alla vaccinazione da parte del cittadino. Non di meno si investirà in un rafforzamento dell'offerta della medicina dei viaggi per garantire una copertura delle malattie infettive in una ottica one health.

Il controllo e la prevenzione delle malattie infettive costituiscono un pilastro imprescindibile della sanità pubblica regionale. L'emergenza pandemica da COVID-19 ha reso evidente la necessità di rafforzare la capacità di prevenzione, risposta e resilienza dei sistemi sanitari, nonché di consolidare la fiducia dei cittadini nella scienza e nelle istituzioni.

In quest'ottica, Regione Lombardia si impegna a perseguire i seguenti obiettivi:

- il potenziamento della rete di sorveglianza integrata, sia umana che ambientale, attraverso sistemi sentinella, diagnostica molecolare e analisi dei reflui;

- l'integrazione tra prevenzione, diagnosi precoce, tracciamento e trattamento, anche tramite l'uso di tecnologie digitali, intelligenza artificiale e interoperabilità dei sistemi informativi sanitari;
- l'adozione e il costante aggiornamento dei piani di preparedness pandemica e gestione delle emergenze infettive;
- il rafforzamento delle sinergie tra ATS, ASST, istituti di ricerca, università e stakeholder territoriali per la prevenzione e il controllo delle infezioni emergenti e riemergenti;
- la promozione di azioni di sanità pubblica rivolte alla popolazione generale e ai gruppi a rischio, con attenzione specifica alle infezioni correlate all'assistenza (ICA), epatiti virali, HIV/AIDS, tubercolosi, meningiti e arbovirosi (es. West Nile virus, Dengue, Chikungunya).

Saranno infine valorizzate le competenze epidemiologiche e microbiologiche delle strutture regionali per garantire una risposta tempestiva ed efficace alle minacce infettive.

Verrà attivato il Centro Regionale Malattie Infettive come dipartimento interaziendale di ASST FBF Sacco e IRCCS San Matteo di Pavia coordinato direttamente da Regione Lombardia, che avrà tra i suoi obiettivi la sorveglianza di malattie infettive durante le Olimpiadi e la definizione di protocolli di comunicazione in tema di prevenzione delle malattie infettive e di gestione delle emergenze.

Regione Lombardia parteciperà a numerosi progetti europei, in qualità di Affiliated Entity dell'Istituto Superiore di Sanità, e nazionali su numerose tematiche sanitarie con l'obiettivo di armonizzare gli interventi e sviluppare reti integrate capaci di intercettare tempestivamente i bisogni dei pazienti e garantirne una presa in carico efficace e coordinata.

Nell'ambito dei controlli per la prevenzione degli infortuni sul lavoro l'orientamento è non solo di un aumento continuo dei controlli ma anche di aumento dell'informazione e della formazione e dell'innesto sul territorio lombardo di soluzioni tecnologiche per la prevenzione degli infortuni.

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 alla prevenzione e al contrasto del disagio giovanile, fenomeno in crescita negli ultimi anni, e alle iniziative volte alla promozione della salute mentale.

### **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. Congiuntamente 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.

Per dare attuazione al modello organizzativo previsto dalla riforma dell'assistenza territoriale (DM 77/2022) e in considerazione della complessità dello scenario evolutivo che caratterizza il sistema della

rete territoriale, Regione Lombardia promuoverà un cambio di paradigma volto a:

- Passare da un welfare tradizionale e di attesa ad un welfare di iniziativa che produca innovazione sociale e sia in grado di fornire una lettura innovativa e attenta alla progressiva trasformazione dei bisogni;
- Favorire percorsi di prevenzione e secondo una logica di proattività e medicina di iniziativa, mettendo al centro il concetto di stratificazione e di metodologie predittive sullo stato di salute delle comunità distrettuali;
- Valorizzare la prossimità, come presa in carico nel contesto di vita della persona, in primis al domicilio, anche attraverso la realizzazione dell'obiettivo di investimento 1.2.1 della Missione 6 del PNRR che intende raggiungere insieme a tutti gli attori presenti sul territorio oltre 226.000 prese in carico in ADI (Assistenza Domiciliare Integrata) entro giugno 2026;
- Superare la frammentazione delle misure e degli interventi a favore di un coordinamento delle risposte (anche tra soggetti diversi) secondo una logica di accreditamento di filiera che preveda la definizione di filiere multisetting;
- Favorire la continuità delle cure per coloro che vivono in condizioni di cronicità, fragilità o disabilità, che comportano il rischio di non autosufficienza anche attraverso l'integrazione tra il servizio sociale e quello sanitario;
- Sviluppo delle reti clinico assistenziali avvicinando l'ospedale al territorio fornendo anche una consulenza specialistica a distanza fra sanitari;
- Favorire la semplificazione e l'uniformità dell'accesso all'assistenza;
- Pertanto, secondo l'ottica sopra delineata, si sono identificate alcune aree di sviluppo strategico, cioè sistema sociosanitario territoriale, salute mentale e cure primarie, che verranno attuate gradualmente lungo un percorso pluriennale.

Con riferimento al sistema sociosanitario territoriale, il Distretto rappresenta il luogo in cui il SSR, nelle sue articolazioni funzionali ed erogative, si coordina e si integra con il sistema dei servizi sociali proponendo un approccio intersettoriale in termini di percorsi e soluzioni basati sull'integrazione delle diverse dimensioni di intervento e dei molteplici ambiti di competenza, con una visione orizzontale e trasversale ai bisogni, tenendo conto anche della dimensione personale dell'assistito, integrando inoltre il sistema ospedaliero caratterizzato da intensività assistenziale.

Tale assetto permette, tra le altre cose, di massimizzare l'integrazione dell'intero sistema dei Servizi a vantaggio di una presa in carico integrata e multidimensionale dei bisogni (grazie anche all'integrazione del Terzo Settore e più in generale degli attori sociali del territorio), in ottica preventiva sia sul versante individuale sia su quello collettivo.

Il Distretto è anche lo spazio di governance all'interno del quale operano le nuove strutture territoriali di prossimità come le Case di Comunità e le Centrali Operative Territoriali, luoghi di integrazione e coordinamento tra i diversi servizi territoriali, chiamati a presidiare l'effettiva innovazione della filiera erogativa del welfare territoriale, nonché strutture in grado di rappresentare un potenziale spazio per l'innovazione.

Per meglio rispondere ai bisogni sociosanitari della popolazione, uno degli importanti percorsi 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.

Con particolare riferimento ai disturbi mentali, l'aumento dei disturbi neuropsichici in infanzia e adolescenza è ampiamente segnalato da tempo in tutto il mondo, così come l'insufficiente risposta che utenti e famiglie ricevono dai servizi sanitari, sociali e educativi. Per rispondere a questi bisogni, Regione Lombardia è stata la prima ad avere introdotto la telemedicina per i servizi di NPIA (Neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza) e psichiatria, fin dal mese di marzo 2020, e una delle poche ad avere

considerato i servizi di NPIA tra quelli essenziali, che dovevano quindi continuare a garantire le attività alla popolazione anche nei momenti più difficili della pandemia. Nei prossimi anni Regione Lombardia intende migliorare l'accesso ai Servizi, ridurre le attese per l'esecuzione dei cicli di terapie e riabilitazione, potenziando l'offerta nei servizi sanitari e sociosanitari, favorire lo sviluppo di cicli riabilitativi precoci e ad alta intensità per i disturbi del neurosviluppo, standardizzare percorsi diagnostici e terapeutici, negli ambiti ambulatoriale, semiresidenziale e residenziale e in quello ospedaliero.

Inoltre, si promuoverà l'offerta di prevenzione e presa in carico dei soggetti malnutriti per difetto e per eccesso tramite l'attivazione nelle strutture sociosanitarie dello screening nutrizionale e del PPDTA (Percorso Preventivo Diagnostico, Terapeutico, Assistenziale) Sovrappeso e Obesità, rafforzando il sistema territoriale con l'introduzione di figure sanitarie specifiche.

### **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 UNICA.

A oggi sono pienamente attive sul territorio regionale 4 Centrali UNICA che verranno ricondotte in unica Centrale che sarà operativa per tutto il territorio.

I dati sinora raccolti incoraggiano l'estensione del modello su tutto il territorio di Regione Lombardia e un suo continuo, necessario sviluppo e perfezionamento.

Le Centrali Operative Territoriali (COT) previste dal PNRR renderanno maggiormente efficace e appropriata la risposta a problemi di salute acuti, non emergenti-urgenti, che a oggi afferiscono ai Dipartimenti di Emergenza.

## 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	195/195 192/192

*Il target è stato adeguato in base a quanto definito dal Contratto Istituzionale di Sviluppo sottoscritto da Regione Lombardia e dal Ministero della Salute per attuare il PNRR (Missione 6, componenti 1 e 2) e PNC. Tali definizioni sono state recepite dalla Giunta regionale con la DGR 3790/25 che aggiorna il piano operativo regionale PNRR.*

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Ospedali di Comunità attivati / N. di Ospedali di Comunità previsti	23/66	63/63 62/62

*Il target è stato adeguato in base a quanto definito dal Contratto Istituzionale di Sviluppo sottoscritto da Regione Lombardia e dal Ministero della Salute per attuare il PNRR (Missione 6, componenti 1 e 2) e PNC. Tali definizioni sono state recepite dalla Giunta regionale con la DGR 3790/25 che aggiorna il piano operativo regionale PNRR.*

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Grandi apparecchiature sanitarie operative (PNRR)	0	380

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	<del>226.390</del> 233.935

Indicatore	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	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	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	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	Baseline	Target dicembre 2027

% Pronto Soccorso con OBI accreditate sul totale dei PS lombardi	0	100
--	---	-----

Indicatore	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	50

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	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, ANCI, Ministeri della Salute del Lavoro e delle Politiche Sociali, delle Politiche Agricole, dello Sviluppo Economico, dell'Istruzione, Rappresentanze dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali

### 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. corsi di formazione in tema di sicurezza alimentare e sanità pubblica veterinaria rivolti a SSN e stakeholder in collaborazione con le ATS	8	12

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate alla prevenzione del randagismo (milioni 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 Sociosanitarie Territoriali (ASST)

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

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

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

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

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

### 2.3.14 Programmazione e Governo del Sistema Sociosanitario lombardo

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

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

## 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 2026-2028 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 e del privato sociale, fondazioni, associazioni sportive, oratori), che propongono iniziative di partecipazione, aggregazione e inclusione giovanile al fine di perseguire tre finalità strategiche:

- potenziare l'offerta di servizi, di opportunità e i luoghi di aggregazione per i giovani;
- mettere in campo azioni di contrasto al disagio giovanile e di supporto alle fasce più fragili;
- valorizzare il talento e la crescita personale e professionale di ragazzi e ragazze.

Per raggiungere il secondo obiettivo, saranno realizzate iniziative di coinvolgimento diretto attraverso eventi dedicati ai giovani, e attività di comunicazione e ascolto, anche attraverso l'azione del Forum Giovani, organismo nato nel 2024 con la mission di alimentare una relazione diretta e perseguire nell'azione di ingaggio del target giovanile nelle sue componenti più vive.

## 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 (milioni 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 incentivando, sia nelle scuole che presso le aziende pubbliche e private, in sinergia con gli enti locali, la cultura della prevenzione per sensibilizzare sull'importanza di adottare atteggiamenti responsabili.

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 accordi finalizzati anche alla realizzazione di operazioni congiunte di controllo del territorio e per accrescere la preparazione professionale e le dotazioni degli operatori di polizia locale; nonché per sviluppare competenze e collaborazioni sul tema. Continuerà inoltre l'impegno per la promozione della legalità attraverso iniziative in tema di educazione alla legalità attuate in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale e per il reimpiego dei beni confiscati alla criminalità.

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 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. Questi ultimi, in particolare, si manifestano 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 avere 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 avvenuto in Emilia-Romagna e, addirittura anche in caso di grandi emergenze di carattere internazionale. Regione Lombardia sarà impegnata nel garantire il supporto a Province e Comuni per la redazione dei piani di competenza collegati al Piano di accoglienza per l'emergenza Campi Flegrei (Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 24 giugno 2016 e DGR n° XI/1653 del 20/05/2019). Proseguirà anche la redazione del Piano di accoglienza della popolazione del Comune di Pozzuoli (NA) a livello regionale, per l'eventuale necessità di accoglienza a lungo termine (seconda fase di accoglienza), attraverso lo specifico Gruppo di Lavoro Regionale, ed in particolare con i Tavoli tematici.

Inoltre, il sistema di Protezione Civile e di Polizia Locale sarà coinvolto nelle prossime Olimpiadi invernali 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. tecnici EELL e operatori di polizia locale formati sulla progettazione infrastrutturale per il contrasto all'incidentalità stradale nell'ambito del CMRL	50 (dato complessivo XI Legislatura)	100 (dato complessivo XII Legislatura)
<i>L'indicatore viene sostituito con un nuovo indicatore maggiormente rappresentativo delle azioni regionali per il contrasto all'incidentalità stradale.</i>		

Indicatore	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)

Destinatari: Cittadini, Aziende Pubbliche e Private, Enti locali, ATS

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

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

Destinatari: Cittadini, Polizia Locale

Enti del Sistema Regionale coinvolti: ARIA, PoliS Lombardia

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

Destinatari: Cittadini, Comuni, Studenti

Enti del Sistema Regionale coinvolti: ARIA, PoliS Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: 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	Baseline	Target dicembre 2027
N. atti di pianificazioni di protezione civile connessi al rischio dighe	7	18

Destinatari: Volontariato organizzato di protezione civile, Enti del sistema di Protezione Civile (Comuni, Province, Città Metropolitana, 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 e stakeholder: 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

### Obiettivi Agenda ONU 2030



Per rafforzare ulteriormente la competitività e la produttività della Lombardia, è essenziale valorizzare il capitale umano attraverso il consolidamento del sistema di istruzione e formazione e l'attrazione di talenti nel campo della ricerca e dell'innovazione.

Promuovere la Lombardia come "terra di conoscenza" implica, da un lato, investire su scuola, formazione professionale, 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 lato, significa rafforzare la ricerca e l'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**

I dati e gli indicatori vengono analizzati in modo da seguire, compatibilmente con la loro disponibilità nelle fonti statistiche ufficiali e con il loro grado di aggiornamento, gli individui residenti in Lombardia nei loro percorsi di istruzione e formazione.

La quota di "bambini tra 0 e 2 anni che ha frequentato i servizi per l'infanzia" in Lombardia, raggiunge nel 2023 il 39,2%, un dato in crescita rispetto all'anno precedente (+ 4,8 p.p. nel confronto con il 2022). Si tratta di un dato superiore a quello medio nazionale (35,2%) e al target europeo del 33% che era stato previsto per il 2010, ma ancora molto distante dal target 2030 del 45% di bambini frequentanti. La quota di "bambini lombardi di 4/5 anni inseriti nei percorsi educativi"<sup>47</sup> si attesta al 93,1% nel 2023, in crescita di 1 p.p. rispetto all'anno precedente ma che rimane inferiore a quello medio nazionale (94,7%).

In Lombardia, nell'anno scolastico 2024-2025, risultano attive 5.463 scuole statali, tra scuola dell'infanzia (24%), primaria (40%), secondaria di I grado (22%) e di II grado (14%), per un totale di 53.991 classi e oltre 1,1 milioni di alunni, di cui oltre 215 mila con cittadinanza non italiana e circa 58 mila con disabilità. Le scuole paritarie sono invece 2.460, per quasi il 67% relative all'infanzia, con oltre 217 mila alunni, di cui oltre 6 mila con disabilità<sup>48</sup>.

I risultati delle prove INVALSI relative alle "competenze in italiano, matematica e inglese" evidenziano che gli studenti e le studentesse del "terzo anno della scuola secondaria di primo grado" in Lombardia conseguono esiti significativamente superiori alla media nazionale<sup>49</sup>. In particolare, la maggior parte di essi raggiunge almeno il livello 3 in italiano e matematica e il livello A2 nel test di inglese, indicando un livello di apprendimento più che adeguato. Degna di nota è anche la quota di studenti che si colloca nel livello più alto di rendimento (livello 5), pari a circa l'11-12% per italiano e al 19% per matematica,

<sup>47</sup> Percentuale di bambini di 4/5 anni che frequentano la scuola dell'infanzia o il primo anno di scuola primaria sul totale dei bambini di 4/5 anni.

<sup>48</sup> Ministero dell'Istruzione e del Merito (2024), La Scuola in Lombardia – a.s. 2024-25, <https://usr.istruzioneelombardia.gov.it/dati-scuola/>

<sup>49</sup> Invalsi (2024), Rapporto Invalsi 2024, Invalsi, Roma

a testimonianza della presenza di una fascia consistente di eccellenze. Inoltre, la percentuale di alunni in condizione di *dispersione scolastica implicita* al termine del primo ciclo di istruzione si attesta all'8%, valore sensibilmente inferiore rispetto alla media nazionale, pari al 12,9%.

La "quota di giovani lombardi tra i 15 e i 19 anni che ha conseguito almeno la licenza media inferiore"<sup>50</sup> raggiunge il 98,9% nel 2023, un dato di due decimi di punto percentuale inferiore a quello dell'anno precedente e a quello medio nazionale. La percentuale di popolazione di 15-19 anni in possesso almeno della licenza media inferiore è più elevata tra le ragazze (99,5% contro il 98,4% dei ragazzi).

Per quanto riguarda i risultati delle "prove INVALSI<sup>51</sup> di italiano, matematica e inglese relative alle classi quinte della scuola secondaria di secondo grado", si conferma anche in questo caso la performance complessivamente positiva della popolazione studentesca lombarda, con esiti superiori alla media nazionale. In particolare, la maggior parte degli studenti consegue almeno il livello 3 in italiano e matematica. Per quanto concerne la prova di inglese, gli studenti degli istituti tecnici e dei licei raggiungono mediamente il livello B2, mentre quelli dell'istruzione professionale si attestano prevalentemente sul livello B1+. Nel dettaglio, circa il 10-11% degli studenti ottiene il livello massimo (livello 5) nella prova di italiano, indicando un nucleo significativo di eccellenze. Inoltre, la Lombardia si distingue tra le regioni con i livelli più contenuti di *dispersione scolastica implicita* (che fa riferimento agli studenti che, pur portando a termine il ciclo di studi, non hanno competenze adeguate) al termine del secondo ciclo di istruzione, con una quota pari al 2,5%, nettamente inferiore alla media nazionale, che si attesta al 6,6%.

Il sistema formativo della Lombardia a livello secondario si caratterizza, tra le altre componenti, per la presenza dell'Istruzione e Formazione Professionale (leFP), ormai divenuta un pilastro strutturale e consolidato dell'offerta educativa regionale. Questo canale formativo risponde efficacemente, da un lato, alle esigenze di quei giovani che desiderano intraprendere fin dai 14 anni un percorso ad alta vocazione professionalizzante; dall'altro, alle richieste del tessuto economico e produttivo locale, che spesso trova nei diplomati e qualificati dei percorsi leFP una risposta concreta ai propri fabbisogni di competenze tecniche e professionali. Il sistema è inoltre in grado di offrire percorsi personalizzati, rivolti sia ad allievi con disabilità, sia a coloro che intendono riprendere gli studi dopo un'interruzione del proprio percorso educativo. Nell'anno formativo 2023-24 le iscrizioni alla leFP in Lombardia superano i 58 mila iscritti (in lieve contrazione rispetto all'a.f. 2022-23)<sup>52</sup>. Sono più di 50 mila i giovani iscritti in un percorso triennale e circa 8 mila quelli al quarto anno formativo delle leFP.

Una volta conseguito il diploma al termine del quarto anno dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale, gli studenti hanno la possibilità di proseguire il proprio percorso formativo attraverso due principali opzioni. La prima consiste nell'iscrizione a un quinto anno integrativo, finalizzato alla preparazione per il conseguimento dell'esame di Stato e al conseguente accesso all'istruzione terziaria. In alternativa, è possibile accedere ai percorsi annuali di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), riconosciuti a livello nazionale nell'ambito delle specializzazioni tecniche superiori. Tali percorsi sono progettati in stretta relazione con i fabbisogni del sistema economico-produttivo lombardo e mirano a favorire l'inserimento occupazionale dei giovani attraverso una formazione altamente professionalizzante. Nell'anno formativo 2023-24 sono 1.577 i giovani iscritti in un IFTS lombardo: le iscrizioni sono in calo del -12,7% rispetto al 2022-23<sup>53</sup>.

Il "tasso di scolarizzazione superiore dei giovani lombardi tra i 20 e i 24 anni" mostra che, nel 2023, l'88,2% della popolazione, in questa fascia di età, ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore, un dato in crescita progressiva a partire dal 2020 (quando era pari all'82,9%) e superiore a quello medio nazionale (85,7%).

<sup>50</sup> Si tratta del livello di istruzione della popolazione tra i 15 e i 19 anni che, oltre a coloro che hanno conseguito il diploma di scuola media inferiore, include anche coloro che hanno conseguito la qualifica professionale e il diploma di scuola media superiore, in quella stessa fascia di età.

<sup>51</sup> Invalsi (2024), Rapporto Invalsi 2024, Invalsi, Roma

<sup>52</sup> Assolombarda (2024), "Cruscotto education - Edizione 2024", Dossier n° 102/gen 25, Assolombarda, Milano.

<sup>53</sup> Assolombarda (2024), "Cruscotto education - Edizione 2024", Dossier n° 102/gen 25, Assolombarda, Milano.

Nel 2024, in Lombardia, la “quota di giovani tra i 18 e i 24 anni che abbandonano precocemente gli studi” si attesta al 7,7% (vs. il 9,8% a livello nazionale e il 9,3% nella UE27)<sup>54</sup>, un dato in linea con quello dell’anno precedente (- 0,1 p.p.) e in calo di 5,4 p.p. rispetto al 2018, nonostante la pandemia da COVID-19 e i suoi effetti negativi sulla permanenza degli studenti più vulnerabili all’interno del sistema educativo. L’uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione è un fenomeno che interessa in misura maggiore i giovani uomini piuttosto che le giovani donne (10,8% vs 4,4%). 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>55</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 2024 è risultata pari al 10,1%, in calo progressivo dal 2021 quando si era attestata al 18,4%<sup>56</sup>. Nel 2024, il tasso di NEET si conferma più alto per le donne (11,6%) rispetto agli uomini (8,7%), sebbene il gap si sia ridotto di 0,7 p.p. rispetto al 2023. Anche in questo ambito, la disparità di genere si manifesta nonostante le ragazze mostrino migliori performance scolastiche e minori tassi di abbandono (4,4% contro 10,8% dei ragazzi). Ad ogni modo, il tasso di NEET in Lombardia è inferiore a quello medio nazionale sia per i ragazzi che le ragazze, dato che in Italia si attesta al 13,8% per i ragazzi e al 16,6%, con un gap di genere e nella UE27 è infatti pari al 10% per la componente maschile e al 12,2% per quella femminile.

Per quanto riguarda le strutture scolastiche, circa il 20,4% degli edifici scolastici statali in Lombardia ha più di 50 anni, una percentuale superiore alla media nazionale che si attesta al 17,8%<sup>57</sup> (Openpolis, 2023). Inoltre, circa il 60% degli edifici scolastici lombardi è stato costruito prima del 1975, e una parte significativa risale addirittura a prima del 1940<sup>58</sup>. L’invecchiamento del patrimonio edilizio comporta conseguenze rilevanti anche in termini di prestazioni energetiche e sicurezza. Solo il 2% degli edifici scolastici della regione rientra nella classe energetica A o A+, mentre ben il 52% si trova in classe G, la peggiore in termini di consumi e dispersioni termiche<sup>59</sup>. Tuttavia, va segnalato che circa il 70% delle scuole lombarde ha adottato alcuni accorgimenti per la riduzione dei consumi, come doppi vetri, isolamento termico di pareti e coperture e zonizzazione degli impianti termici<sup>60</sup>. Sul fronte dell’accessibilità per le persone con disabilità, solo il 42,5% degli edifici scolastici in Lombardia è pienamente accessibile, ovvero dotato di rampe esterne o servoscala e con ambienti interni conformi agli standard di accessibilità (come ascensori, bagni e scale a norma)<sup>61</sup>: si tratta comunque del dato più alto a livello nazionale. Secondo i dati ISTAT, in Lombardia il 47% degli edifici scolastici è effettivamente accessibile agli studenti con disabilità motoria contro il 41% circa del dato nazionale<sup>62</sup>.

La scuola rappresenta inoltre uno dei fronti più importanti della sfida per la digitalizzazione, a partire dalla connettività: in Lombardia il 56,4% delle scuole ritiene che la connessione a internet sia adeguata, in tutti i plessi, al carico di lavoro richiesto dalla didattica, contro il 47,4% del dato nazionale. L’utilizzo della connessione internet per la didattica si deve necessariamente accompagnare a 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>63</sup>.

<sup>54</sup>Eurostat Database, Regional Statistics

<sup>55</sup>PoliS Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

<sup>56</sup>ISTAT (2025), Aggiornamento Intermedio Indicatori BeS – Aprile 2025.

<sup>57</sup>Openpolis (2023). L’età degli edifici scolastici in Lombardia.

<sup>58</sup>Rete Irene / e-gazette.it (2024). Scuola lombarda, un colabrodo energetico secondo Rete Irene.

<sup>59</sup>Imprese Edili News (2024). In Lombardia scuole senza efficienza energetica.

<sup>60</sup>ExPartibus (2023). Lombardia: approvate linee guida per l’edilizia scolastica 2019-2021.

<sup>61</sup>Openpolis (2022). L’esigenza di scuole inclusive per gli alunni con disabilità.

<sup>62</sup>Istat (2025). L’Inclusione scolastica degli alunni con disabilità | Anno 2023-2024.

<sup>63</sup>ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

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 25 Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) presenti in Regione<sup>64</sup>. 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.

Secondo i dati di INDIRE<sup>65</sup>, gli iscritti ai percorsi ITS in Lombardia sono 2.776 (di cui il 74,1% uomini), pari al 23,5% dell'ammontare nazionale. Circa  $\frac{1}{4}$  dei percorsi (112 su 450 a livello nazionale, pari al 24,9%) è erogato dagli ITS Academy della Lombardia. Gli ITS Academy della Lombardia garantiscono il maggior numero di percorsi nell'area delle Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (24) e, per l'ambito delle Nuove Tecnologie del made in Italy, sul Sistema meccanica (18). Uno dei punti di forza degli ITS è l'accesso al mercato del lavoro: infatti, secondo i dati del monitoraggio 2025 sui corsi conclusi nel 2023, l'84,4% dei diplomati trova lavoro a un anno dal conseguimento del titolo e il 93,1% trova un'occupazione coerente con il percorso ITS concluso. L'analisi su base regionale, in termini di quota percentuale di iscritti, diplomati e occupati, evidenzia la costante prevalenza della Lombardia (23,5% iscritti, 26,5% diplomati, 26,7% occupati).

La formazione terziaria accademica comprende invece i corsi di laurea (I e II livello e ciclo unico), quelli post-laurea (dottorato, scuole di specializzazione e master) e i corsi AFAM. In Lombardia, nell'a.a. 2023/2024, l'offerta di istruzione terziaria accademica è stata garantita da 15 Atenei (di cui 8 pubblici e 7 privati<sup>66</sup>) e 27 istituti di Alta Formazione Musicale e Coreutica (AFAM<sup>67</sup>), garantendo così un ambiente accademico con un'offerta diversificata e di alta qualità, come attestato anche dalle classifiche internazionali. Secondo il QS World University Ranking 2025, infatti, tra le prime 1.500 Università al mondo, ci sono 8 Atenei lombardi tra cui il Politecnico di Milano (al 111° posto, dal 123° posto di un anno prima), l'Università di Milano (al 285° posto, dal 276° posto dell'anno precedente) e l'Università Vita-Salute San Raffaele (386° posto, in forte miglioramento rispetto al 595° posto di un anno prima). A seguire, entro le prime 500, l'Università di Pavia e l'Università Cattolica Sacro Cuore.

La Giunta regionale della Lombardia approva annualmente i criteri di accesso e le previsioni minime di finanziamento delle Borse di studio universitarie, che trovano spazio nei singoli bandi di Università, Istituzioni di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) e Scuole Superiori per Mediatori linguistici.

L'ultima edizione disponibile del Regional Innovation Scoreboard (RIS<sup>68</sup>), utilizzato dall'Unione Europea per valutare la performance innovativa di 240 regioni, confrontandole sotto diversi aspetti, fra i quali risorse umane, digitalizzazione, pubblicazioni scientifiche, imprese innovatrici e altri parametri sia economici che ambientali, è quella del 2023. Sulla base dell'indice sintetico costruito su 21, le 240 regioni europee sono state classificate in quattro diversi gruppi di performance, ulteriormente dettagliati in tre sottogruppi, identificando 38 regioni 'leader' dell'innovazione (performance >125% alla media europea), 67 'forti' innovatori (100-125%), 68 'moderati' innovatori (70-100%) e 67 'emergenti' innovatori (<70%). Nel RIS 2023, la Lombardia è classificata come "innovatore moderato +", posizionandosi al 113° posto tra le regioni europee. Questo rappresenta un leggero arretramento rispetto al RIS 2021,

<sup>64</sup> Indire (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) (2025). ITS Academy - Monitoraggio 2025

<sup>65</sup> Indire (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) (2025). ITS Academy - Monitoraggio 2025

<sup>66</sup> Un privato è una università telematica.

<sup>67</sup> Il sistema di Alta Formazione Artistica Musicale e Coreutica (AFAM) è costituito dai Conservatori di Musica statali, alle Accademie di Belle Arti (statali e non statali), dagli Istituti musicali ex pareggiati promossi dagli enti locali, dalle Accademie Nazionali statali di Danza e di Arte Drammatica, dagli Istituti Superiori per le Industrie Artistiche statali, nonché da ulteriori Istituzioni private autorizzate dal Ministero al rilascio di titoli aventi valore legale (art. 11 del d.P.R. 8 luglio 2005, n. 212).

<sup>68</sup> European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, Hollanders, H. and Es-Sadki, N., Regional Innovation Scoreboard 2023, Publications Office of the European Union, 2023

in cui la Lombardia era salita alla categoria di "innovatore forte -", con un miglioramento significativo rispetto al 2014. La Lombardia mantiene un ruolo significativo nell'ecosistema innovativo italiano ed europeo, rientrando tra le prime 40 regioni europee più performanti per quel che riguarda il numero di pubblicazioni scientifiche tra quelle più citate al mondo, numero di marchi e numero di design registrati presso l'EUIPO (Ufficio dell'Unione Europea per la Proprietà Intellettuale) per miliardi di PIL regionale, la quota di occupazione nei settori manifatturieri ad alta tecnologia. Tuttavia, per migliorare ulteriormente la sua posizione nel RIS, è fondamentale per la Lombardia rafforzare l'investimento in alta istruzione e formazione, specie nelle discipline STEM, e agli investimenti in R&D.

In Lombardia, particolare attenzione è rivolta al sostegno degli ecosistemi dell'innovazione, attraverso iniziative di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico previste dal Programma Regionale FESR e da altri strumenti, quali il Piano Lombardia. Questi ecosistemi si distinguono per la loro capacità di favorire la collaborazione tra imprese e mondo della ricerca. Le iniziative sono progettate attraverso un processo partecipativo, coinvolgendo attivamente stakeholder del territorio (imprese, università, centri di ricerca, fondazioni, cluster tecnologici, ecc.), per rispondere in modo mirato ai bisogni reali degli ecosistemi. Finora sono stati stanziati oltre 261 milioni di euro per: sostenere l'innovazione tecnologica e digitale delle PMI e grandi progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, promuovere l'open innovation, favorire il trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca e imprese e rafforzare le competenze interne alle PMI, nonché per sostenere lo sviluppo di tecnologie strategiche come le tecnologie digitali, tecnologie deep tech e biotecnologie.

La Lombardia si conferma come la regione leader in Italia per numero di startup innovative, con 3.394 imprese registrate, pari al 27,9% del totale nazionale<sup>69</sup>. Milano è la provincia con la maggiore concentrazione, ospitando 2.472 startup, ovvero il 20,3% del totale nazionale. Questo dato sottolinea il ruolo centrale della Lombardia nel panorama nazionale dell'innovazione imprenditoriale. Tuttavia, è importante notare che, nonostante la forte presenza numerica, la Lombardia mostra una percentuale di startup innovative rispetto al totale delle nuove società di capitali pari al 4,14%, posizionandosi al secondo posto dopo le Marche. Questo indica che, sebbene numerose, le startup innovative lombarde rappresentano una quota inferiore rispetto alle Marche in relazione al totale delle nuove società di capitali.

<sup>69</sup>Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT). (2025). Startup innovative – Cruscotto di Indicatori Statistici. Report Trend – I trimestre 2025. Roma: MIMIT.

## Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)	17,9 %	18,4 %	13,6 %	10,6 %	10,1%	Istat
	Competenza alfabetica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	-	33,6 %	32,9%	33,3%	34,5%	Istat - SDG
	Competenza numerica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	-	36,6 %	34,7 %	35,4 %	35,2%	Istat - SDG
	Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione	13,1 %	11,3 %	9,9 %	7,8 %	7,7 %	Istat - SDG
Sostenibilità economica	Dispersione implicita (studenti classi V scuola secondaria secondo grado)	-	3,9%	3,1%	2,9%	-	Istat - SDG
	Competenze digitali almeno di base	-	51%	51%	53,4%	-	Istat - SDG
	Persone che conseguono un titolo terziario STEM nell'anno (% su totale)	15,3 %	16,2 %	15,3 %	-	-	Istat
	Laureati e altri titoli terziari (25-34 anni)	33,7%	30,7%	32,1%	35,2%		Istat - SDG
	Lavoratori della conoscenza (percentuale di occupati con istruzione universitaria in professioni Scientifico-Tecnologiche sul totale degli occupati)	18,1%	18,1%	17,8%	19,4%	19,9%	Istat - SDG
	Intensità di ricerca	1,36	1,25	1,21	-	-	Istat - SDG
	Ricercatori occupati nelle imprese sul totale degli addetti (%)	0,6 %	0,5%	-	-	-	Istat

## Progetto emblematico 2026

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

Il sistema di istruzione e formazione professionale, incluso l'apprendimento duale, è diventato un importante pilastro del sistema formativo regionale di livello secondario, che porta chi lo sceglie a acquisire le competenze richieste per entrare subito nel mercato del lavoro. Il sistema leFP regionale offre, altresì, la possibilità di articolare percorsi personalizzati per allievi con esigenze di apprendimento specifiche, con disabilità oppure che riprendono gli studi dopo un periodo di interruzione, rappresentando quindi anche una importante misura di contrasto alla dispersione scolastica.

A seguito dell'introduzione da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali di una misura specifica del Programma "Garanzia Occupabilità dei Lavoratori", finanziato dal PNRR, per l'Anno Formativo 2025/2026 Regione Lombardia intende aderire e introdurre un'**azione sinergica tra le politiche della formazione professionale e quelle afferenti alle politiche attive del Lavoro**. In particolare, attraverso questa misura di tipo sperimentale, da un lato Regione Lombardia potrà coniugare le peculiarità formative dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (leFP) con i servizi al lavoro del Programma GOL, in linea con il Piano Nuove Competenze; dall'altro, cercherà, compatibilmente con le risorse a bilancio, di assicurare un solido sostegno finanziario al sistema regionale leFP in continuità con i tre anni di attuazione dell'Investimento Sistema duale del PNRR (M5.C1.11.4).

Altro aspetto emblematico del 2026 sarà il consolidamento dell'esperienza delle filiere formative tecnologico-professionali, già avviate per l'Anno Formativo 2024/2025 e replicate per il 2025/2026. Le filiere formative sono state introdotte in forma sperimentale dal Ministero dell'Istruzione e del Merito e successivamente formalizzate dalla Legge 121/2024, di cui è in corso di definizione la disciplina attuativa. Il 2026 sarà quindi l'anno in cui troveranno piena realizzazione le attività delle filiere e dei soggetti in esse coinvolti (istituzioni leFP, istituti statali professionali e/o tecnici, fondazioni ITS e contesti aziendali) in una co-progettazione didattico-formativa integrata e caratterizzata dall'utilizzo di modalità e metodologie didattiche innovative. In conclusione, i due progetti emblematici descritti consentiranno alla leFP lombarda di promuovere ancor più l'allineamento tra offerta formativa e competenze richieste sul mercato del lavoro, unitamente all'opportunità di consolidare il sostegno finanziario e arricchire la proposta formativa con un aggancio più stretto ai servizi del mercato del lavoro.

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 importo complessivo di 59 milioni di euro e 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 25,8 milioni di euro complessivi, di cui 14,8 milioni finanziati con risorse regionali del Piano Lombardia.

Il **Diritto allo Studio Universitario** è identificato tra le priorità di Regione Lombardia, che 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.

Negli ultimi anni l'investimento previsto a favore del sistema ITS da parte del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) ha contribuito allo sviluppo del sistema lombardo di istruzione tecnologica superiore, moltiplicando i percorsi e aumentando il numero degli iscritti.

Il consolidamento del modello lombardo di offerta formativa darà l'avvio ad una nuova stagione di programmazione del sistema ITS lombardo che nel triennio 2026-2028 sarà incentrato sulla stabilizzazione e il potenziamento dell'offerta di percorsi nei confronti degli studenti.

## Ambito strategico 3.1

### Scuola

La scuola, come la pandemia ha dimostrato, rappresenta uno dei fronti più importanti della sfida per la digitalizzazione. Pertanto, 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 paritarie non comunali beneficiarie del contributo di funzionamento (sul totale delle Scuole dell'Infanzia paritarie non comunali del territorio)	85,7%	95%

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 e istituti di formazione situati 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 studenti universitari dropout inseriti in percorsi ITS	0	150
<i>L'indicatore confluisce all'interno dell'indicatore precedente, che comprende un più ampio programma di interventi a sostegno dell'occupazione giovanile, finanziati con risorse FSE+ 2021-2027, nell'ambito della programmazione leFP.</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%

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 (IFTTS) 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%	90%

Indicatore	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	25%	100%

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

Il sistema lombardo di istruzione universitaria e di alta formazione è il più ampio d'Italia e con il maggior numero di iscritti nel nostro paese. Regione Lombardia garantisce un forte coordinamento sulle politiche universitarie in stretta collaborazione con gli Atenei, le Istituzioni dell'Alta Formazione Artistica, Musicale e coreutica (AFAM), le Scuole Superiori per Mediatori Linguistici e i rappresentanti degli studenti.

In tema di sostegno al Diritto allo Studio Universitario, si evidenzia che il numero di studenti idonei alla borsa di studio ammonta a circa 28.500 nell'anno accademico 2024/2025, di cui circa il 45% da fuori Regione. L'importo medio delle borse di studio si attesta a circa 5.600 euro nell'a.a. 2024/2025 (+ 5,4 % rispetto allo scorso anno accademico), per effetto dell'applicazione delle normative statali (D.M. 1320/2021 e D.M. 317 e 318 del 2024) che hanno ampliato altresì la platea dei soggetti beneficiari mediante l'innalzamento dei livelli reddituali ISEE - Indicatore della Situazione Economica Equivalente (€ 26.306,25) e ISPE - Indicatore di Situazione Patrimoniale Equivalente (€ 57.187,53) per la medesima annualità.

Negli ultimi anni si è registrata quindi un'esplosione del fabbisogno finanziario da 102 milioni di euro nell'a.a. 2021/2022 a 169 milioni di euro nell'a.a. 2024/2025, coperti negli anni anche dal cofinanziamento degli Atenei e da risorse statali aggiuntive.

Nei prossimi anni, anche in considerazione del progressivo venir meno dei finanziamenti del PNRR e delle risorse FIS aggiuntive stanziati dal Ministero per gli anni 2025 e 2026, si prospetta il rischio che, in assenza di opportuni correttivi anche di natura normativa, il livello di tutela del diritto allo studio raggiunto grazie alla riforma introdotta a livello centrale possa non essere garantito al massimo numero di studenti beneficiari.

Inoltre, in Lombardia è molto sentito il tema dell'housing universitario, caratterizzato da una forte domanda di alloggi da parte degli studenti fuori sede. Su questo tema, alle iniziative già avviate a valere su fondi PNRR e Piano Lombardia, si affiancheranno ulteriori iniziative regionali, per soddisfare il fabbisogno residenziale, con soluzioni che spaziano dalla costruzione di nuove residenze alla riqualificazione di spazi esistenti.

## 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) (euro)	3.600	4.700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate alle borse di studio universitario (statali, regionali, comunitarie PNRR) all'anno (milioni di euro)	89,7 (a.a. 21/22)	110 <sup>70</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>70</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

Per il triennio 2026-2028, gli indirizzi programmatici regionali puntano a sostenere la Ricerca e l'Innovazione e a potenziare gli ecosistemi lombardi dell'innovazione mettendo in campo azioni coerenti con gli indirizzi della Commissione Europea che pongono un forte accento sulla transizione verde e digitale e, più recentemente, su una maggiore resilienza dei Paesi membri alle crisi globali con l'obiettivo di rafforzare la competitività e l'autonomia della UE nei settori considerati cruciali, quali le tecnologie digitali avanzate, le tecnologie pulite e le biotecnologie.

La sostenibilità, la digitalizzazione, il trasferimento di conoscenze e della tecnologia sono elementi chiave nella programmazione regionale, che punta a sostenere la realizzazione di progetti complessi di ricerca e sviluppo facilitando la collaborazione tra enti di ricerca e sistema produttivo e l'attivazione di partenariati tra grandi imprese e PMI, comprese le start-up e le PMI innovative. Anche il rafforzamento delle competenze interne alle imprese rappresenta un fattore strategico per l'innovazione e la competitività e per rendere il sistema della ricerca lombardo più attrattivo, specializzato e qualificato.

Gli obiettivi specifici del programma regionale includono la promozione dell'innovazione tecnologica e digitale delle imprese, in particolare delle PMI, lo sviluppo delle tecnologie strategiche critiche (piattaforma STEP), il potenziamento delle infrastrutture di ricerca delle Università lombarde che svolgono attività di trasferimento tecnologico verso le imprese, il sostegno agli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) della Lombardia, per sostenere il trasferimento dei risultati della ricerca scientifica verso le imprese e il mercato.

Prosegue inoltre l'impegno per l'attuazione degli interventi attivati nell'ambito del Piano Lombardia e, in tema di Intelligenza Artificiale, la prosecuzione del programma LombardIA che, attraverso il confronto con stakeholder pubblici e privati attivi su questa tematica, intende governare e coordinare 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 è 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 2027
N. soggetti sostenuti che collaborano tra loro e con altri soggetti (nella legislatura)	200	350 300
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti abbinati al sostegno pubblico (nella legislatura) (milioni di euro)	160	250 200
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (nella legislatura) (milioni di euro)	170	300 230
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Importo medio di risorse concesse per progetto (nella legislatura) (euro)	310.000	450.000-350.000
<p><i>La riduzione di risorse, che condiziona i target di questo gruppo di indicatori riguardanti il sostegno all'innovazione e alla ricerca, è dovuta agli esiti di apposite consultazioni pubbliche rivolte agli stakeholder, in base alle quali è stata individuata l'esigenza di un maggior investimento sul trasferimento tecnologico (vedi indicatore "Risorse concesse" del successivo Obiettivo strategico "3.4.3. Sostenere il trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca e delle imprese lombarde") a fronte di minori esigenze nell'ambito della ricerca.</i></p>		

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
Soggetti sostenuti (nella legislatura)	268	300

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (nella legislatura) (milioni di euro)	6	42,85
<i>Il target viene aumentato sulla base di apposite consultazioni pubbliche rivolte agli stakeholder, che hanno confermato la necessità di un maggior investimento sul trasferimento tecnologico. Nel 2025 sono state pianificate tre misure di trasferimento tecnologico per complessivi 88 milioni di euro.</i>		

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

### Obiettivi Agenda ONU 2030



Per consolidare il proprio ruolo di motore economico a livello europeo, Regione Lombardia è chiamata ad implementare politiche mirate a favorire un tessuto imprenditoriale caratterizzato da dinamicità e resilienza, nonché a incrementare l'attrattività del territorio nei confronti degli investimenti, con particolare attenzione alla promozione di occupazione stabile e di elevata qualità.

In tale prospettiva, rendere la Lombardia un contesto favorevole all'impresa e al lavoro implica, in primo luogo, il rafforzamento dell'ecosistema produttivo attraverso interventi orientati alla transizione digitale e alla sostenibilità ambientale, sostenendo la nascita di nuove imprese, i processi di internazionalizzazione e le dinamiche di cooperazione e integrazione di filiera. In secondo luogo, si rende necessario potenziare l'attrattività territoriale per accrescere la competitività regionale nello scenario economico globale. Infine, è prioritario investire in un sistema di servizi per il lavoro che valorizzi l'adeguamento continuo delle competenze, favorisca l'inclusione delle fasce svantaggiate della popolazione attiva e contribuisca alla prevenzione e gestione delle crisi aziendali.

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

L'elevata incertezza che caratterizza l'attuale contesto economico e commerciale globale, aggravata dalla imprevedibile politica protezionistica degli Stati Uniti e dalla perdurante instabilità legata ai conflitti in corso, incide negativamente sulle prospettive di crescita della Lombardia. La previsione del Pil regionale per il 2025 è rivista al ribasso allo 0,8% (lo scorso gennaio si prevedeva un incremento dell'1,1%), leggermente più alta della crescita che era stata stimata per il 2024 (+0,5%)<sup>71</sup>. Tuttavia, come premesso, il quadro è in continua evoluzione e difficilmente prevedibile. La previsione per il Pil lombardo resta comunque sopra la media nazionale, +0,6% nel 2025 (anch'essa rivista al ribasso rispetto al +0,7% stimato a inizio anno). Il confronto con altre regioni benchmark europee colloca l'economia lombarda (e quella italiana) a metà tra le difficoltà delle regioni tedesche e la performance brillante della Cataluña. Dopo un 2024 chiuso in recessione sia per Baden-Württemberg che per Bayern (rispettivamente -0,4% e -1,0%), le previsioni più recenti del Kiel Institute sul Pil tedesco nel 2025 vedono una stagnazione. D'altra parte, continua l'espansione della Cataluña (+3,6% nel 2024), con una previsione di +2,2% nel 2025.

Le previsioni settoriali per il 2025 confermano il ruolo trainante del comparto dei servizi nella dinamica della crescita regionale<sup>72</sup>. Al contrario, il valore aggiunto dell'industria manifatturiera è atteso in flessione dello 0,9%, una contrazione comunque più contenuta rispetto alla media nazionale (-1,1%) e inferiore alle stime formulate a gennaio (-1,2%). Sebbene le politiche doganali siano destinate ad influenzare in modo

<sup>71</sup> Assolombarda (2025), BOOKLET ECONOMIA, Previsioni - La Lombardia nel confronto nazionale ed europeo, Centro studi, N. 4/aprile 2025.

<sup>72</sup> Assolombarda (2025), BOOKLET ECONOMIA, Previsioni - La Lombardia nel confronto nazionale ed europeo, Centro studi, N. 4/aprile 2025. Istat (2025), Fiducia dei consumatori e delle imprese, Statistiche Flash, Marzo 2025.

più diretto il settore manifatturiero, anche i servizi risultano esposti a un clima di incertezza. La crescita attesa in Lombardia per il comparto terziario si attesta all'1,0%, in netto ridimensionamento rispetto alla precedente previsione di gennaio, che indicava un incremento dell'1,9%. Tale revisione al ribasso trova riscontro anche nei dati Istat di marzo<sup>73</sup>, che segnalano un peggioramento del clima di fiducia tra le imprese del settore, in particolare nel Nord-Ovest, con un indebolimento del flusso dei nuovi ordinativi. Nella parte finale dell'anno, tuttavia, l'indotto generato dai Giochi Olimpici Invernali di Milano-Cortina potrebbe offrire una spinta aggiuntiva ai servizi rivolti alla persona, già in forte espansione, soprattutto nei comparti dell'ospitalità e della ristorazione. Si stima infine una diminuzione del 2% del valore aggiunto nel comparto delle costruzioni. Tale contrazione è attribuibile principalmente alla cessazione degli incentivi fiscali in ambito edilizio, la cui assenza sarà solo parzialmente bilanciata dagli investimenti infrastrutturali previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il rallentamento del settore risulta peraltro già evidente nel 2024, anno in cui si è registrata una riduzione dell'occupazione pari al 2,8%.

Le imprese lombarde continuano a rappresentare il motore dell'economia italiana, distinguendosi per dinamicità e capacità di crescita. Le imprese lombarde continuano a costituire un elemento trainante per l'economia nazionale, distinguendosi per vivacità imprenditoriale e capacità di espansione. Secondo i dati del Registro delle Imprese relativi al 2024<sup>74</sup>, la Lombardia si conferma la regione con il più alto tasso di imprenditorialità in Italia, pari al 6,2%, a fronte di una media nazionale del 5,4%. Anche il tasso di crescita del numero di imprese attive nella regione si mantiene su livelli rilevanti, attestandosi all'1,1%, secondo solo a quello del Lazio (1,6%) e nettamente superiore alla media nazionale, pari allo 0,6%.

I dati più aggiornati, relativi al I trimestre 2025, mostrano che le imprese che si sono iscritte agli archivi delle Camere di Commercio lombarde sono 19.163, stabili (+0,3%) su base annua<sup>75</sup>; diminuiscono invece le posizioni cancellate (20.017 movimenti, pari al -8,9%)<sup>76</sup>. Il saldo risulta quindi negativo (-854 posizioni), sebbene migliorato rispetto al dato del I trimestre 2024 (-1.254), ma su questo risultato incide il fatto che è nel I trimestre di ogni anno che vengono contabilizzate le cessazioni che, per motivi amministrativi, si concentrano alla fine dell'anno. Le imprese lombarde registrate alla fine del primo trimestre ammontano così a 942.833, mentre al netto delle posizioni che non hanno ancora avviato l'attività o l'hanno sospesa, oppure risultano sottoposte a procedure concorsuali, le imprese attive sono 811.330, in calo del -0,7% su base annua (una variazione in linea con quella del trimestre precedente). L'analisi per settori mostra una contrazione del numero di imprese attive in diversi comparti dell'economia lombarda. In particolare, il settore industriale registra una flessione del 3,7%, seguito dal commercio (-2,7%) e dall'agricoltura (-1,7%). Anche le attività legate all'alloggio e alla ristorazione mostrano un andamento leggermente negativo (-0,4%). Analoga dinamica si rileva nel comparto delle costruzioni, in calo dello 0,5%, che continua a manifestare una tendenza ciclica e instabile. Il solo settore in crescita risulta essere quello dei servizi, con un incremento dell'1,3%, attestandosi al 40% della struttura imprenditoriale regionale. All'interno di questo macro-comparto, rilevano i contributi positivi delle attività professionali, scientifiche e tecniche (+3,5%), nonché delle attività finanziarie e assicurative (+4,6%). In controtendenza, invece, il segmento dei trasporti registra una performance negativa.

La Lombardia si conferma una delle principali protagoniste dell'ecosistema ICT italiano, distinguendosi per l'elevato livello di dotazioni tecnologiche, la propensione agli investimenti digitali, l'attenzione alla

<sup>73</sup>Istat (2025), Fiducia dei consumatori e delle imprese, Statistiche Flash, Marzo 2025.

<sup>74</sup>Elaborazioni del Centro Studi Tagliacarne pubblicata su Il Sole24 Ore Lombardia il 28.03.2025-

<sup>75</sup>Unioncamere Lombardia (2025), Demografia delle imprese in Lombardia - 1° trimestre 2025, Unioncamere Lombardia, Milano

<sup>76</sup> Sono incluse 1.246 cancellate per via dei provvedimenti di ufficio intrapresi dalle Camere di Commercio al fine di eliminare posizioni formalmente ancora attive ma in realtà non più operative.

sostenibilità e un buon grado di preparazione sul fronte dell'innovazione digitale. Il tessuto imprenditoriale regionale mostra una marcata disponibilità a incrementare la spesa in tecnologie dell'informazione e della comunicazione, mantenendosi in linea con le dinamiche nazionali e dimostrando capacità di adattamento e reattività di fronte alla trasformazione digitale. Nel dettaglio, il 32,2% delle imprese lombarde prevede di aumentare il proprio budget destinato alle tecnologie emergenti nel 2025, un dato superiore alla media italiana del 30,1%<sup>77</sup>. Anche il grado di adozione delle principali soluzioni ICT risulta più elevato rispetto al resto del Paese: le aziende lombarde dispongono in media di 6,8 dotazioni tecnologiche ciascuna, rispetto al 6,4 registrato a livello nazionale. Tra le tecnologie più diffuse spiccano: a) i servizi di consulenza e integrazione di sistema, presenti nel 52,5% delle imprese lombarde (contro il 44,3% della media nazionale); b) le infrastrutture IT (server e storage), adottate dal 62% delle imprese (+3,5% rispetto alla media nazionale); c) i servizi di sicurezza informatica, presenti nell'81,1% delle imprese, superando di quasi 5 punti percentuali la media italiana (76,3%); d) le soluzioni per la gestione dei dati, come Big Data, Analytics e IoT, adottate nel 46,7% dei casi (contro il 41,5% a livello nazionale). Per quanto riguarda le tecnologie emergenti (intelligenza artificiale, Internet of Things, blockchain, robotica), la Lombardia registra una diffusione del 7,3%, ben al di sopra della media nazionale del 4%. In particolare, il 43% delle imprese lombarde utilizza almeno una soluzione di intelligenza artificiale, mentre il 33,5% prevede di adottarne nei prossimi anni. L'attenzione alla sostenibilità ambientale risulta in crescita: il 21,5% delle imprese lombarde adotta politiche di efficientamento energetico e riduzione delle emissioni, un valore superiore di 5 punti percentuali rispetto alla media italiana. Parallelamente, si evidenzia una maggiore predisposizione verso l'adozione di modelli di lavoro ibrido e da remoto, adottati dal 7,5% delle imprese (+3,3% rispetto alla media nazionale), e verso l'internazionalizzazione, perseguita dall'8% delle imprese (contro il 4,4% della media nazionale). Pur disponendo di competenze digitali mediamente superiori (+4,9% rispetto alla media nazionale), il 60,8% delle imprese lombarde riconosce la necessità di rafforzare ulteriormente le proprie competenze ICT, sottolineando l'importanza strategica della formazione continua per sostenere la competitività in un contesto tecnologico in costante evoluzione.

Al 31.12.2024, la Lombardia conta 11.805 società cooperative iscritte al Registro delle Imprese. Tra queste 7.348 risultano attive, con un numero complessivo di 130.796 addetti e un valore aggregato della produzione realizzato che raggiunge circa i 16,3 miliardi di euro (valore riferito al 2023). Delle 7.348 cooperative attive, 1.404 sono cooperative femminili (cooperative in cui la partecipazione femminile è superiore al 50%), 104 sono cooperative giovanili (cooperative in cui la partecipazione di giovani under 35 è superiore al 50%) e 626 sono cooperative di stranieri (cooperative in cui la partecipazione di non nati in Italia è superiore al 50%). Per quanto riguarda il settore di attività, il settore che vede la presenza del numero più alto di cooperative è quello delle costruzioni (1.265 cooperative attive) mentre quello che presenta il maggior numero di addetti totali è il settore della sanità e assistenza (47.009 addetti)<sup>78</sup>.

Rilevante anche la competitività delle filiere: secondo la tassonomia dell'Istat, che individua 28 macro-filiere produttive, le filiere con il maggior numero di addetti in Lombardia risultano quelle dell'Agroalimentare (oltre 570 mila addetti), dei Mezzi di trasporto (circa 480 mila), dell'Edilizia (oltre 400 mila) e della Farmaceutica, prodotti per la cura e la pulizia personale (350 mila). Ma vanno menzionate anche le filiere con la maggiore specializzazione rispetto al resto del paese come Istruzione e Formazione professionale, Infrastrutture e servizi di telecomunicazione e Areo-spazio e difesa.

Questi dati confermano le vocazioni produttive lombarde emerse anche dalla classificazione europea che individua 14 ecosistemi industriali (Eurostat), tra i quali emerge la forte specializzazione lombarda

<sup>77</sup> Assintel (2025), Assintel report, evento "La via del Digitale per le imprese italiane – Focus Lombardia" del 10.04.2025.

<sup>78</sup> PoliS-Lombardia, Dashboard Società Cooperative in Lombardia, in collaborazione con InfoCamere, elab. su dati Registro Imprese e INPS.

negli ecosistemi Cultural and Creative, Energy Renewables, Energy Intensive Industry e Aerospace & defence.

Il valore delle esportazioni della Lombardia, nel 2024, si è attestato a 163,9 miliardi di euro (il 26% circa del valore dell'export nazionale, in crescita dello 0,6% su base annua<sup>79</sup>. I contributi positivi all'export regionale nel 2024 provengono da prodotti alimentari (+6,2% anno/anno), computer e apparecchi elettronici (+5,6%), articoli farmaceutici (+4,5%) e sostanze e prodotti chimici (+2,0%). In crescita modesta anche le esportazioni di mezzi di trasporto (+0,4%). In contrazione significativa, invece, i prodotti tessili-abbigliamento-pelli (-6,2%), i metalli di base e prodotti in metallo (-3,8%), i prodotti in gomma e materie plastiche (-2,4%), i macchinari e apparecchi n.c.a. (-0,9%) e gli altri prodotti (-0,8%). In termini di internazionalizzazione, la Lombardia, prima Regione in Italia per l'attività espositiva, si distingue per una vivace attività nel settore, con oltre 150 eventi all'anno in media, di cui oltre 60 di livello internazionale<sup>80</sup>. L'offerta merceologica è ampia: abbigliamento ed accessori, mobili e complementi d'arredamento, agroalimentare, agricoltura e zootecnia, meccanica, macchine utensili e tecnologie per l'industria, edilizia e architettura, musica, design, innovazione e tecnologie digitali. Infine, in termini di attrattività, la Lombardia risulta la regione italiana più attrattiva per presenza di imprese estere, ospitando 6.963 imprese a controllo estero (il 45,9% del dato nazionale), con 720.882 dipendenti (il 48,5% del dato nazionale) e un fatturato aggregato di circa 421 miliardi di euro (il 48,1% del dato nazionale)<sup>81</sup>. Si tratta di numeri e valori in forte aumento nel confronto col 2016.

Nel 2024, il mercato del lavoro in Lombardia ha registrato un incremento moderato dell'occupazione, con una crescita dello 0,8% rispetto all'anno precedente<sup>82</sup>. Sebbene questo dato sia inferiore alla media nazionale (+1,5%) e dimezzato rispetto all'espansione osservata nel 2023, la regione si conferma tra le più dinamiche a livello italiano. Il tasso di occupazione della popolazione tra i 15 e i 64 anni si attesta infatti al 69,7%, superando di oltre sette punti percentuali la media nazionale. L'aumento dell'occupazione è stato trainato principalmente dalla componente femminile, che ha registrato un +1,1% rispetto al +0,6% maschile, confermando una tendenza già rilevata nel 2023. Tuttavia, nell'ultimo trimestre dell'anno si è osservata un'inversione: l'occupazione femminile è lievemente calata (-0,3%), mentre quella maschile è aumentata dello 0,7%. Nel 2024 il tasso di occupazione femminile, nella fascia di età 15-64 anni, è pari al 62,3%, superiore al 60,4% registrato prima della pandemia nel 2019, ma tuttora inferiore al 66,2% della UE27. Il gap rispetto al tasso di occupazione maschile (pari al 76,3%) è di 14 p.p. più elevato di quello riscontrabile nella media UE27 (9,2 p.p.). L'incremento complessivo dell'occupazione è attribuibile quasi interamente alla fascia di età superiore ai 50 anni (+1,7%), una dinamica riconducibile sia all'invecchiamento della popolazione sia al progressivo innalzamento dell'età pensionabile per effetto delle recenti riforme legislative. La crescita occupazionale è stata sostenuta esclusivamente dalla creazione di posti di lavoro a tempo indeterminato, con un aumento di 98mila unità (+3%), rafforzando così un trend già avviato negli anni precedenti. Dal punto di vista settoriale, la crescita dell'occupazione è stata trainata dal settore dei servizi (+1,5%), mentre si è registrata una contrazione nell'industria manifatturiera (-0,4%) e, in misura più marcata, nelle costruzioni (-2,8%).

Il tasso di partecipazione al mercato del lavoro si è mantenuto stabile al 72,1%, ancora inferiore rispetto alla media del primo semestre del 2019 (0,4 punti percentuali in meno). Il numero di persone in cerca di occupazione ha continuato a ridursi e il tasso di disoccupazione è sceso ulteriormente, collocandosi su livelli particolarmente bassi (3,7 %, a fronte del 6,6% in Italia). Nel 2024 le ore autorizzate di Cassa

<sup>79</sup> Unioncamere Lombardia (2025), Il commercio con l'estero in Lombardia - Anno 2024, Osservatorio economico, marzo 2025.

<sup>80</sup> <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/cittadini/turismo-sport-e-tempo-libero/fare-shopping/calendario-fieristico/calendario-fieristico>

<sup>81</sup> Assolombarda (2025), Cruscotto internazionalizzazione - IV trimestre 2024, Dossier N° 103/Mar 25, Centro Studi Assolombarda, Milano.

<sup>82</sup> Unioncamere Lombardia (2025), Il mercato del lavoro in Lombardia - 4° trimestre 2024, Osservatorio Economico, 31 marzo 2025.

integrazione guadagni (CIG) sono aumentate rispetto al 2023 (+ 22,6%). L'incremento è riconducibile soprattutto alla CIG ordinaria e in parte a quella straordinaria, a fronte di un calo per quella in deroga.

La quota di NEET tra i 15 e i 29 anni si attesta in Lombardia al 10,1%, cinque decimi di punto in meno nel confronto con il 2023. Questa quota che, nel periodo compreso tra il 2018 e il 2024, aveva raggiunto il suo picco massimo durante la pandemia, conclusa la pandemia ha iniziato a declinare progressivamente, scendendo su livelli inferiori a quelli pre-pandemia già nel 2022. Nel 2024, la quota di NEET in Lombardia è inferiore sia a quella media nazionale (15,2%) che a quella media europea (11%). Anche nel 2024, tale quota è più elevata tra le ragazze (11,6% rispetto all'8,7 nella fascia di età 15-29 anni). Il tasso di disoccupazione tra i 15 e i 29 anni è diminuito progressivamente a partire dal 2021 attestandosi all'8,2% nel 2024, un dato inferiore anche a quello pre-pandemia (era pari al 12,1% nel 2019). Il tasso di occupazione dei più giovani (15-24 anni) nel 2024 raggiunge il 24,4%, un dato, sia pur di poco, superiore a quello del 2019 (24,1%) ma ancora molto inferiore sia alla media UE (35%). I giovani continuano ad essere occupati soprattutto nel lavoro a termine: sono occupati con contratti a termine poco meno della metà (il 46,8%) dei giovani tra i 15-24 anni e all'incirca  $\frac{1}{4}$  di quelli tra i 25 e i 29 anni (il 24,2%)<sup>83</sup>.

In questo contesto, 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". I dati più recenti forniti dal Sistema Informativo Excelsior sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese lombarde mostrano un ripiegamento della domanda di lavoro nel primo trimestre 2025<sup>84</sup>; tutti e tre i mesi registrano infatti un calo rispetto agli analoghi periodi del 2023 (gennaio: -9,2%; febbraio: -14,3%; marzo: -5,9%). Ciononostante le imprese continuano a segnalare difficoltà nel trovare le figure professionali necessarie: a marzo il 48% delle assunzioni previste viene giudicato di difficile reperimento (era il 34% a marzo 2021). 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.

<sup>83</sup> Elaborazioni su microdati della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro ad uso pubblico (file micro.STAT), media dei primi tre trimestri del 2024. Questi file sono prodotti per alcune particolari indagini a partire dai corrispondenti file per la ricerca (MFR) a cui vengono applicate ulteriori tecniche di protezione della riservatezza che comportano una riduzione del contenuto informativo. In alcuni casi, le elaborazioni effettuate sui file micro.STAT possono produrre risultati difforni rispetto a quelli pubblicati o a quelli calcolati a partire dai corrispettivi file per la ricerca.

<sup>84</sup> Unioncamere Lombardia (2025), Il mercato del lavoro in Lombardia – 4° trimestre 2024, Osservatorio Economico, 31 marzo 2025.

### Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli	82,5 %	77,3 %	76,4 %	78,0 %	79,3%	Istat - SDG
	% di lavoratori in part-time involontario	9,7 %	9,3 %	8,4 %	7,6 %	6,5 %	Istat
	Tasso di occupazione (20-64 anni)	-	71,6%	73,4%	74,6%	74,8%	ISTAT SDG
	Tasso di disoccupazione di lunga durata (oltre 12 mesi)	2,1 %	2,7 %	2,3 %	1,7 %	1,4%	Istat
	Divario occupazionale di genere (20-64 anni)	16,3%	15%	16,8%	15,6%	15,2%	ISTAT
Sostenibilità economica	Imprese con un livello base di digitalizzazione	-	68,4%	75 %	68 %	78 %	Istat
	Imprese che acquistano servizi di cloud computing	64,9 %	66,1%	-	67,7 %	-	Istat
	Imprese con almeno 10 addetti con vendite via web a clienti finali (%)	8,6%	12,5%	12,4%	10,1%	12,7%	ISTAT - BeS
	Imprese con almeno 10 addetti con vendite via web alle imprese e alle istituzioni pubbliche (%)	6,4%	7,4%	7,9%	7,5%	-	ISTAT - SDG
	Investimenti in prodotti della proprietà intellettuale	46,5%	-	62,8 %	-	-	Istat BeS

### 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 ad 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 avvia 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.

Nel 2026, partendo da un approccio **multistakeholder** tipico del modello della **"quintupla elica"** ossia il modello che considera l'innovazione frutto dalla collaborazione tra Università (ricerca e produzione di conoscenza), Impresa (applicazione della conoscenza e produzione economica), Ente di Governo locale di area vasta e regionale (regolamentazione, politiche pubbliche, agevolazioni e incentivi), società civile (opinione pubblica, media, cultura) e Ambiente (sostenibilità, impatto ambientale, risorse naturali) e in una logica di policy **"bottom-up"**, saranno individuate con apposita manifestazione di interesse ulteriori potenziali "Zone di Innovazione e Sviluppo" (ZIS).

In tal modo Regione intende **co-creare innovazione** e trovare delle soluzioni che non sono imposte dall'alto (top-down), ma emergono dalla collaborazione tra attori eterogenei (pubblico, privato, mondo accademico, società civile, dimensione ambientale). Per ogni ZIS /candidata dovrà essere predisposto dal partenariato un **"Living Labs"** che eserciti il ruolo di catalizzatore dell'innovazione della ZIS e in cui poter sperimentare progetti pilota locali di interesse degli attori della ZIS, più adattabili alle specificità dei contesti locali e che rispettino le identità e le vocazioni territoriali.

Regione Lombardia valutate le ZIS proposte procederà ad erogare dei contributi finalizzati allo start up del progetto che dovrà già prevedere nella proposta il modello di sostenibilità economica nel tempo.

## AZIONI DI SISTEMA PER MIGLIORARE LA CAPACITÀ DI INTERVENTO E L'EFFICACIA DELLE POLITICHE PER IL LAVORO

Il **Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori** (GOL) rappresenta il pilastro dell'azione di riforma prevista dal PNRR nell'ambito delle politiche attive del lavoro.

Il Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori (GOL) rappresenta il pilastro dell'azione di riforma prevista dal PNRR nell'ambito delle politiche attive del lavoro. A partire dal 2022 GOL ha introdotto nuovi standard e strumenti a partire da una nuova e più efficace metodologia di assesment per valutare il livello di occupabilità degli utenti e da un quadro universale di servizi che devono essere garantiti a tutti i beneficiari, integrando virtuosamente servizi al lavoro e alla formazione per garantire azioni di upskilling e reskilling delle competenze finalizzate ad un coerente inserimento lavorativo.

Concluso formalmente il Programma il 31 dicembre 2025, Regione Lombardia a partire dal 2026, compatibilmente con la disponibilità di risorse, intende dare continuità a quanto avviato con GOL, consolidando gli elementi innovativi che la riforma ha portato a beneficio di cittadini disoccupati e sospesi in costanza di rapporto di lavoro. Inoltre, si concentrerà sulla definizione di interventi modulari per rispondere a bisogni specifici con particolare attenzione verso beneficiari più difficili da raggiungere, innanzitutto i giovani e le donne, che manifestano maggiori difficoltà di ingresso e partecipazione nel mondo del lavoro, e verso le persone più distanti dal mercato del lavoro, non sostenute da strumenti di sostegno al reddito, cioè disoccupati di lunga durata e persone vulnerabili e fragili.

Attraverso opportuni interventi, che poggiano principalmente sulla **creazione di reti e partenariati**, saranno promosse azioni propedeutiche all'individuazione e riattivazione dei destinatari che risultano inattivi, agendo anche in funzione preventiva rispetto ai giovani potenzialmente a rischio di cadere nella condizione di Neet, con il fine di garantire la partecipazione a percorsi finalizzati all'inserimento lavorativo.

Con l'obiettivo di superare le barriere che ostacolano l'ingresso e il mantenimento nel mondo del lavoro, saranno sviluppati **modelli di intervento con un ruolo attivo delle imprese** nella definizione dello skill gap e di percorsi per la creazione di competenze allineate con le evoluzioni del mercato.

## 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 2026-2028 sarà volta a promuovere progettualità strategiche di filiera ed ecosistema 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 percorsi di accelerazione delle start up più innovative e di co-innovazione tra start up e corporate; saranno inoltre attivate iniziative per supportare le imprese a posizionarsi validamente sui mercati esteri.

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 nuova 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 a forme alternative e 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, proseguiranno gli interventi volti ad accompagnare le PMI lombarde nella duplice transizione verde e digitale, a supportarle nell'adozione di nuovi modelli di produzione circolari e sostenibili, 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, a sostenere gli investimenti delle microimprese che puntano sul proprio sviluppo e rilancio competitivo anche in ottica di crescita dimensionale, nonché a favorire il consolidamento patrimoniale, anche tramite quotazione in borsa delle imprese più strutturate, il rafforzamento delle necessarie competenze e lo scambio dei know-how.

Saranno supportati i processi di innovazione delle imprese e gli investimenti in tecnologie strategiche.

Saranno inoltre sostenute le attività storiche e di tradizione per preservare il patrimonio imprenditoriale lombardo, così come saranno attivate politiche per il consolidamento dei Distretti del Commercio quali volano per la crescita delle economie locali e per l'attrattività dei territori.

## 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	320

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

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Sistema regionale del credito, PID-Punti Impresa Digitale, DIH ed EDH, E.G.E

### 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

### 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 rilocalizzazione 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 2026-2028 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, e 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, e 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;
- il rilancio economico dei territori nell'ambito di progettualità pubblico-private in grado di favorire la permanenza sul territorio delle attività economiche esistenti e migliorare l'attrattività territoriale, con effetti duraturi anche in termini di occupazione e di valorizzazione del capitale umano.

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. In particolare, sul piano infrastrutturale, saranno conclusi gli interventi di ampliamento del terminal di Milano Smistamento e di potenziamento dei terminal di Sacconago e Brescia. Saranno inoltre valutate, in coerenza con i contenuti del Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT), proposte di localizzazione di nuovi terminal intermodali o di ampliamento di quelli esistenti.

Per incentivare il traffico merci su rotaia, si darà anche continuità all'erogazione della Dote merci ferroviaria, contributo regionale integrativo del Ferrobonus statale a imprese che organizzano traffici ferroviari con origine o destinazione in Lombardia, e sarà completato il progetto SWITCH (Programma Interreg IT-CH 21-27) per lo sviluppo del trasporto intermodale tra Italia e Svizzera.

Proseguirà, attraverso le rispettive Cabine di Regia e gli Stati Generali della Logistica, il coordinamento con le Regioni del Nord Ovest e del Nord Est, al fine di creare sinergie, definire priorità e azioni comuni, integrare piani e programmi, per sviluppare l'intermodalità e rendere più competitivo il trasporto delle merci.

Parallelamente, si darà attuazione alla nuova legge regionale 15/2024 per governare il processo di localizzazione degli insediamenti logistici di rilevanza sovracomunale: sulla base dei criteri definiti da Regione Lombardia, Province e Città Metropolitana di Milano individueranno gli ambiti territoriali idonei attraverso varianti ai propri strumenti di pianificazione.

Continuerà, 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), e si darà piena operatività alle Zone Logistiche Semplificate (ZLS) dei porti di Cremona e Mantova e del Porto e Retroporto di Genova (in Lombardia: Pioltello-Segrate-Vignate-Melzo), secondo le indicazioni dei rispettivi Comitati di indirizzo appositamente costituiti.

## 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	18,8

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR	0	47

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
n. nuovi progetti di investimento presi in carico da Regione Lombardia	0	340

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Ampliamento dell'offerta localizzativa: nuove opportunità mappate	120	200 215

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N° progetti/aree 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)

*\*Unità di Trasporto Intermodale (container, casse mobili e semirimorchi)*

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	Baseline	Target dicembre 2027
N. posti vacanti (vacancy) gestiti annualmente dai Centri per l'Impiego (CPI)	19.430	<del>19.500</del> 21.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. sedi dei Centri per l'impiego (CPI) ristrutturate, riqualificate e/o acquisite <b>annualmente</b>	3	50

Indicatore	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

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, Union camere, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), Sviluppo Lavoro Italia

#### 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	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 complessivamente in progetti di benessere lavorativo aziendale all'anno	173	700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di lavoratori coinvolti complessivamente 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 procedure di Licenziamento Collettivo regionali, gestite in sede pubbliche, concluse con accordo tra le parti	50%	70%

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), Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), Sviluppo Lavoro Italia, 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 realizzati nell'ambito di percorsi di politica attiva finanziati e sostenuti da Regione Lombardia	62% 57%	70%

*L'indicatore è stato aggiornato per osservare in modo più puntuale i destinatari che accedono alle politiche attive e, di conseguenza, valutare con maggiore precisione l'efficacia degli interventi.*

*Si propone una revisione della baseline dal 62% al 57%, alla luce dell'analisi dei dati più recenti disponibili. Tale flessione è riconducibile anche alla conclusione dei programmi nazionali con linee dedicate, come Garanzia Giovani finanziato dal PON IOG 2014-2020, ormai terminato.*

*Rimane invariato il target al 2027, in quanto considerato comunque ambizioso ma realistico. Tale obiettivo si intende perseguibile anche grazie alla programmazione di nuovi interventi per l'occupazione giovanile a valere sul PR FSE+ 2021-2027 (DGR 3384/2024), compensando il mancato avvio delle nuove misure nazionali della programmazione 2021-27 (PN Giovani, Donne e Lavoro), e al potenziamento dei sistemi regionali di monitoraggio dei tirocini.*

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

### Obiettivi Agenda ONU 2030



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 ha approvato la Strategia regionale per lo Sviluppo sostenibile che declina a livello regionale obiettivi e priorità per lo sviluppo sostenibile in coerenza con la Strategia nazionale dello sviluppo sostenibile<sup>85</sup>. 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

Nel corso del 2023 i consumi energetici sono stati pari a circa 21,5 milioni di tep (Mtep), in leggera contrazione rispetto al 2022.

Il settore con la maggiore stabilità è il "domestico", mentre l'industria nell'ultimo quadriennio è stata caratterizzata da consumi altalenanti, con un valore al 2021 in ripresa e in linea con il trend di leggera crescita osservato fino al 2019, seguito da due anni consecutivi di contrazione. Il settore dei "servizi", invece, a seguito della netta contrazione del 2020, ha fatto registrare consumi in leggera ripresa fino al 2022, seguiti da una lieve contrazione nel 2023.

Il principale vettore energetico in Lombardia è il gas naturale, con oltre 14.430,3 milioni di m<sup>3</sup> (pari a 12 Mtep, comprendendo del metano utilizzato nelle centrali termoelettriche). Il gas naturale distribuito in Lombardia nel 2023 ha complessivamente segnato una riduzione di oltre il 10% rispetto all'anno precedente; il calo più significativo si è registrato nei consumi per la produzione termoelettrica (-17%). La Lombardia è quindi ancora fortemente dipendente dalle fonti fossili.

La produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili nel 2023 è stata pari a 15,7 TWh, per il 56% da fonte idrica e per il 22% sia per il fotovoltaico che le bioenergie. Le fonti energetiche rinnovabili termiche negli usi finali ammontano a 1,7 Mtep: rispetto all'anno precedente è in aumento la produzione da pompe di calore, mentre fanno registrare un calo gli apporti da biomassa, biogas e bioliquidi.

<sup>85</sup>La Strategia nazionale dello Sviluppo sostenibile è aggiornata periodicamente. L'ultimo aggiornamento è stato approvato con Delibera CITE n.1 del 18 settembre 2023.

Per quanto riguarda il fotovoltaico, si osserva che tra il 2022 e il 2023 gli impianti installati sono passati da 199.637 a 264.823 (+33%) e, allargando l'orizzonte temporale, negli ultimi 5 anni il numero di impianti è quasi raddoppiato<sup>86</sup>.

I dati relativi al 2024 consentiranno di meglio valutare i trend in atto "post-Covid". Si consideri che l'oscillazione dei consumi elettrici e dei consumi di gas naturale in tutti i settori (compreso il settore industriale per la produzione energetica) risultano pesantemente influenzati dai fenomeni geopolitici in atto a livello mondiale, che a cascata determinano rimbalzi dei prezzi al consumo. Si conferma quindi la forte dipendenza del settore energetico dall'estero. Tale dipendenza è tanto più forte quanto più il sistema energetico è agganciato all'importazione di fonti energetiche.

Uno della criticità maggiori del bacino padano è quello della qualità dell'aria. Secondo l'ultimo bollettino di ARPA Lombardia, relativo all'anno 2024, la qualità dell'aria nella nostra regione è in costante miglioramento<sup>87</sup>. Viene rispettato ovunque il limite annuale per il PM10 (media di 40 microgrammi per metrocubo). Da nove anni si registra un rispetto generalizzato di tale parametro con concentrazioni nel 2024 paragonabili o di poco superiori a quelle registrate nell'anno 2023, l'anno migliore di sempre<sup>88</sup>, e comunque con valori molto inferiori al 2022. Permangono invece superamenti diffusi del limite giornaliero del PM10, ancora sopra la soglia dei 35 giorni in una parte significativa delle stazioni lombarde soprattutto nelle stazioni di rilevamento della Pianura padana. Solo in 4 capoluoghi regionali non è stato raggiunto il limite dei 35 giorni di superamento della soglia di 50 µg/m<sup>3</sup>. Anche la media annua del PM2.5 non ha superato in nessuna stazione lombarda il limite normativo di 25 µg/m<sup>3</sup>. Positivo il quadro relativo al biossido di azoto (NO<sub>2</sub>), che nelle città capoluogo ha rispettato la media annuale di 40 microgrammi per metro cubo (limite di legge) anche nelle stazioni ad alta densità di traffico. Il quadro in miglioramento della qualità dell'aria dovrà confrontarsi con obiettivi più stringenti previsti dalla Direttiva europea 2024/2881 relativa alla qualità dell'aria ambiente e per un'aria più pulita in Europa. La Direttiva impone nuovi limiti sugli inquinanti che tengono conto delle raccomandazioni dell'Organizzazione mondiale della Sanità e che richiederanno un'attenta valutazione dei possibili impatti sulle attività produttive.

La riduzione di produzione di rifiuti è un obiettivo fondamentale per l'attuazione dell'economia circolare. Secondo l'ultimo rapporto di ARPA<sup>89</sup>, la produzione dei rifiuti urbani nel 2023 è stata di 4.714.739 tonnellate con un aumento del 2,1% rispetto al dato del 2022. Anche la produzione pro-capite regionale è cresciuta dell'1,4% rispetto al dato dell'anno precedente: si è passati da 463,9 kg/abitate\*anno (ovvero 1,27 kg/abitate\*giorno) a 470,4 kg/abitate\*anno (ovvero 1,29 kg/abitate\*giorno). La percentuale di raccolta differenziata a livello regionale si assesta al 73,8%, in aumento rispetto al dato del 2022 pari al 73,2%. 591 Comuni (pari al 39,3% del totale) sono già allineati all'obiettivo previsto dal piano regionale di gestione rifiuti (PRGR) che prevede il raggiungimento almeno dell'80% di raccolta differenziata entro il 2027. Si è registrato un aumento anche nella percentuale di recupero complessivo di materia ed energia: si è passati dal 84,8% del 2022 all'85,7% del 2023. L'incremento è imputabile alla crescita sia del recupero di materia - dal 62,7% al 63,4% - che, seppur contenuto, del recupero di energia - dal 22,1% al 22,2%. In discarica infine sono state smaltite direttamente 1.774 tonnellate di rifiuti indifferenziati (pari a 0,038%): tale valore è in diminuzione rispetto al dato del 2022 (pari allo 0,041%). Riguardo ai flussi dei rifiuti urbani prodotti in Regione Lombardia, la gestione è effettuata, almeno come "primo

<sup>86</sup>elaborazione ARIA S.p.A., 2023

<sup>87</sup>Cfr. Arpa Lombardia Aria: Arpa Lombardia, l'ente incaricato delle misurazioni, anticipa un primo quadro sul 2024 disponibile sul sito <https://www.arpalombardia.it/agenda/notizie/2024/aria-arpa-lombardia-l-ente-incaricato-delle-misurazioni-anticipa-un-primo-quadro-sul-2024/>

<sup>88</sup><https://www.arpalombardia.it/agenda/notizie/2024/qualita-dell-aria-2023-l-anno-migliore-di-sempre/>

<sup>89</sup><https://www.arpalombardia.it/media/leqdufn/1-relazione-ru-dati-2023.pdf>

destino", quasi esclusivamente attraverso impianti regionali. Solo circa il 2,4% dei rifiuti urbani prodotti in Lombardia viene inviato direttamente a impianti ubicati fuori regione, prevalentemente per motivi di prossimità con tali territori.

Con riferimento al settore agro-alimentare, secondo il Rapporto 2024 sul Sistema Agroalimentare della Lombardia<sup>90</sup>, la Regione si conferma leader nel settore agro-alimentare italiano, avendo superato nel 2023 i 16,3 miliardi di euro in valore di produzione, con un incremento del 9,9% rispetto all'anno precedente. Inoltre, contribuisce significativamente alla produzione nazionale di cereali (18,5%), semi oleosi (16,2%), foraggere permanenti e temporanee (circa 36,1% e 14,2% rispettivamente). Il settore zootecnico lombardo è particolarmente rilevante a livello nazionale, soprattutto per quanto riguarda il comparto suinicolo (55,6%), la produzione di latte vaccino (45,7%) e carne bovina (28,4%), nonché di pollame (18,8%) e uova (16,9%). Il settore agricolo, nello specifico, si caratterizza per produzioni ad alto valore aggiunto e raggiunge il 2,6% 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 3,7% al PIL regionale ma la quota sfiora il 10% 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 secondo trimestre del 2024, il 6,1% (42.161) delle imprese registrate appartenevano all'aggregato agricoltura, silvicoltura e pesca<sup>91</sup>. 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 2024 ha mostrato un quadro complesso. Mentre il fatturato e l'export del settore sono aumentati, la redditività delle imprese agricole ha subito un calo, determinato principalmente dall'impatto delle avversità climatiche, che si sono aggiunte all'impatto delle tensioni internazionali sui prezzi delle materie prime.

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

<sup>90</sup>Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024, accessibile al link <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/Imprese/Imprese-agricole/ricerca-e-statistiche-in-agricoltura/sistema-agroalimentare-2024/sistema-agroalimentare-2024>

<sup>91</sup><https://www.infocamere.it/movimprese>

lombarde. Inoltre, si registra un forte orientamento alla qualità dei prodotti finali: a fine 2024, la Lombardia annoverava ben 75 produzioni DOP e IGP (l'8,9% del totale nazionale), la cui produzione vale circa 2,5 miliardi di euro nel 2022, in crescita del 14% rispetto al 2021.

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), 101 parchi di interesse sovracomunale, 67 riserve naturali e 33 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 il 27% dell'intero territorio<sup>92</sup>.

Oltre alle aree protette la regione è ricca anche di boschi. Infatti, la superficie forestale è pari a circa il 26% di quella regionale, la distribuzione della superficie forestale vede l'81% del bosco situato nelle aree montane, il 12% in fascia collinare, il 7% in pianura<sup>93</sup>.

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 di suolo consumato (12,19%), con 780 ettari di nuovo consumo registrati nel 2023 (+0,27% su base annua). Tuttavia, se rapportato alle dimensioni demografiche, economiche e occupazionali, i valori della Lombardia sono tra quelli più contenuti: 292 m<sup>2</sup>/abitante di suolo consumato, 0,66 ettari/milione di PIL<sup>94</sup>.

Nel 2023, secondo ARPA Lombardia, sono 1.114 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>95</sup>.

Il cambiamento climatico e la maggior frequenza di precipitazioni a carattere intenso mettono sotto pressione i territori più vulnerabili dal punto di vista del 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 previsto dalla Direttiva per il 42% dei corpi idrici naturali individuati mentre lo stato chimico è risultato di livello buono o superiore per il 70% dei corpi idrici<sup>96</sup>.

In Lombardia il 99,3% della popolazione residente è servita da operatori del servizio idrico integrato. La gestione della risorsa idrica da parte di operatori strutturati è fondamentale per affrontare le sfide che attendono il settore che dovrà affrontare maggiori investimenti sulle reti di distribuzione e sugli impianti di trattamento dei reflui. Anche in Lombardia, le perdite di rete sono rilevanti: rappresentando circa un terzo dell'acqua immessa in rete e in costante aumento negli ultimi anni<sup>97</sup>.

<sup>92</sup> Il sistema delle Aree Protette lombarde (<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/enti-e-operatori/ambiente-ed-energia/parchi-e-aree-protette/sistema-aree-protette-lombarde/sistema-aree-protette-lombarde>)

<sup>93</sup> Ersaf (2024) Rapporto sullo stato delle foreste in Lombardia, 2023.

<sup>94</sup> LOMBARDIA - Il consumo di suolo, le dinamiche territoriali e i servizi ecosistemici (2023) [goal 11] [PRSS 7]

<sup>95</sup> Anagrafe e Gestione integrata dei Siti Contaminati, dati al 2023

<sup>96</sup> Programma di tutela e uso delle acque Regione Lombardia.

<sup>97</sup> Cfr. Rapporto Lombardia (2024), Sostenibilità è innovazione, pag.165.

Dal punto di vista dell'acqua erogata agli utenti, secondo i dati raccolti dal Censia<sup>98</sup>, in Lombardia si è raggiunta un'elevata conformità ai parametri sanitari (99,5%), un risultato che conferma l'efficacia dei controlli e delle misure adottate per garantire la sicurezza dell'acqua potabile.

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 a evitarne lo spopolamento<sup>99</sup>.

### Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Rifiuti urbani prodotti ogni anno per abitante (kg/abitante)	468	479	464	473	-	Istat BeS
	Popolazione a rischio frane	0,5 %	0,45%	-	-	-	ISPRA
	Popolazione a rischio alluvione	4,3 %	2%	-	-	-	ISPRA
	Insoddisfazione per il paesaggio del luogo di vita	15,9%	14,6%	16,1%	15,7%	20%	ISTAT BeS
Sostenibilità economica	Consumi finali di energia (Mtep)	21,7	23,5	21,99	-	-	ARIA S.p.A.
	Energia elettrica da fonti rinnovabili	27,3 %	24,4 %	19,0 %	24,2%	-	Istat - BeS
	Quote di mercato delle autovetture elettriche (BEV) e ibride plug-in (PHEV)	4,5	9,8	7,8	9,0	-	Istat SDG
	Esportazioni agroalimentari (milioni di euro)	-	8.178	9.674	10.367	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024
	Imprese attive in agricoltura, silvicoltura, pesca in Lombardia (numero di imprese iscritte al Registro delle CCIAA in Lombardia)	43.930	43.658	43.015	42.161	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024
	Imprese attive in agricoltura, silvicoltura, pesca (% Lombardia/Italia)	5,89	5,86	5,87	5,90	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024
	Efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile (%)	-	-	68,2%	-	-	ISTAT SDG

<sup>98</sup> Centro Nazionale per la Sicurezza delle Acque- ISS (2024), Primo rapporto nazionale sulla qualità dell'acqua potabile in Italia.

<sup>99</sup> Scheda informativa "Aree Interne Lombardia, 488 i Comuni coinvolti nella strategia di rilancio" <https://www.lombardianotizie.online/aree-interne-lombardia-comuni-coinvolti/>

Sostenibilità ambientale	Emissioni climalteranti nel settore civile (residenziale + terziario)	14,6	15,4	14	-	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti del settore Industria (Milioni di tonn di CO2)	-	7,6	6,6	-	-	Arpa Lombardia Aria S.p.A.
	Emissioni climalteranti nel settore trasporti (MtCO2 eq)	14,9	16,8	17,6	-	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti nel settore agricoltura (MtCO2 eq)	7,3	7,3	7,0	-	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti da protocollo Compact States and Regions (MtCO2 eq)	61,5	66,9	65,7	-	-	ARIA S.p.A.
	Concentrazione di PM2.5 espressa come media mobile sul quadriennio precedente (ug/m3)	21,6	20,1	-	19,6	-	Arpa Lombardia
	Concentrazione di NO2 espressa come media mobile sul quadriennio precedente (ug/m3)	38,0	35,1	-	32,0	-	Arpa Lombardia
	Raccolta differenziata dei rifiuti urbani	73,3%	73,0%	73,2%	73,8%	-	ISTAT - Elaborazione su dati Ispra
	Conferimento diretto dei rifiuti urbani in discarica	0,051%	0,045%	0,041%	0,038%	-	Arpa Lombardia
	Fertilizzanti distribuiti in agricoltura (kg per ettaro) <sup>100</sup>	1555	1431,5	1004,3	-	-	ISTAT SDGs
	Consumo di suolo annuale netto pro-capite (mq/abitante/anno)	0,82	0,89	0,91	0,73	-	Report SNPA
	Impermeabilizzazione del suolo da copertura artificiale	-	12,12%	12,16%	12,19%	-	ISPRA
	Incidenza delle aree di verde urbano sulla superficie urbanizzata delle città	12,5	13,2	13,4	-	-	Istat - SDG
	Coefficiente di boscosità <sup>101</sup>	26%	26%	26%	26%	-	ERSAF - Rapporto sullo Stato delle Foreste in Lombardia
	Superficie forestale certificata (in ettari) <sup>102</sup>	619.726	619.726	619.726	618.403	-	ERSAF - Rapporto sullo Stato delle Foreste in Lombardia

<sup>100</sup>Quantità di fertilizzanti (concimi, ammendanti e correttivi) distribuiti per uso agricolo, in kg per ettaro di superficie concimabile (seminativi al netto dei terreni a riposo e coltivazioni legnose agrarie).

<sup>101</sup>Quota di superficie territoriale coperta da Boschi e Altre terre boscate, secondo le definizioni adottate dalla FAO per il Global forest resources assessment (Bosco: territorio con copertura arborea maggiore del 10% su un'estensione di almeno 0,5 ha, con alberi dell'altezza minima di 5 m a maturità in situ; Altre terre boscate: territorio con copertura arborea fra il 5 e il 10% di alberi in grado di raggiungere un'altezza minima di 5 m a maturità in situ oppure con copertura mista di arbusti, cespugli e alberi maggiore del 10%, su un'estensione di almeno 0,5 ha, con esclusione delle aree a prevalente uso agricolo o urbano)

<sup>102</sup>L'indicatore mostra la superficie certificata complessiva (in ettari - PEFC, FSC)

### 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 **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**. Attualmente, la laminazione delle piene del Seveso avviene attraverso la messa in funzione del **Canale Scolmatore di Nord Ovest (CSNO)**, opera storica potenziata nel 2017, con il raddoppio della sezione fino a Senago (per alimentare efficacemente la vasca di laminazione) e l'adeguamento dei sottopassi fino al Fiume Ticino.

Gli interventi previsti sul Torrente Seveso, procedendo da monte verso valle, sono:

- 3 aree golenali nei Comuni di Montano Lucino, Grandate, Luisago, Villa Guardia (Volume 184.900 mc);
- 6 aree golenali nei Comuni di Vertemate con Minoprio, Carimate e Cantù (Volume 508.900mc);
- area di laminazione e area golenale nel comune di Lentate sul Seveso (Volume 850.000 mc);
- area di laminazione nei comuni di Paderno Dugnano, Varedo e Limbiate (Volume 2.500.000 mc);
- area di laminazione del CSNO a Senago (prevede la realizzazione di 3 invasi per un volume di 800.000 mc);
- area di laminazione in Comune di Milano- Parco Nord (Volume 250.000 mc).

L'ammontare complessivo delle opere previste sul Torrente Seveso ammonta a circa 230M€. A oggi **sono stati stanziati complessivamente circa 170M€** cui concorrono Regione, Stato e Comune di Milano.

Gli interventi sono tutti in corso di attuazione ad esclusione dell'area di laminazione nei comuni di Paderno Dugnano, Varedo e Limbiate per la quale è necessaria la bonifica preventiva delle aree.

Delle altre opere, l'area di laminazione in comune di Milano è entrata in funzione già nel corso dell'anno **2024** mentre sono terminati i lavori di 2 delle 6 aree golenali previste golenali nei comuni di Vertemate con Minoprio, Carimate e Cantù.

Entro l'anno **2025** verranno assegnati i lavori per la realizzazione delle 3 aree golenali nei Comuni di Montano Lucino, Grandate, Luisago, Villa Guardia e, sempre entro l'anno **2025**, saranno ultimate le prime due vasche **dell'area di laminazione del CSNO a Senago** (per un totale di 500.000 mc).

Per le restanti 4 aree golenali dei comuni di Vertemate con Minoprio, Carimate e Cantù è prevista l'entrata in esercizio entro il **2026** e per l'area di laminazione in comune di Lentate sul Seveso si ipotizza l'ultimazione dei lavori nei primi mesi del **2028**.

Sono stati, inoltre, finanziati degli *"Interventi di riduzione del rischio idrologico nel sottobacino idrografico Torrenti Terrò Certesa e Roggia Vecchia"* affluenti del Torrente Seveso per un volume complessivo di laminazione pari a 275.000 mc.

### FOCUS OLTRE IL SEVESO

Nel corso degli anni 2024 e nei primi mesi del 2025 sono state completate le seguenti vasche di laminazione:

- Vasca sul Torrente Rudone a Nuvolento (BS);
- Vasca sul Torrente Rino di Virle a Rezzato (BS);
- Vasca sul Torrente Guisa a Garbagnate Milanese (MI);
- Vasca sul Torrente Seveso in Comune di Milano (MI);
- 2 delle 6 aree golenali previste sul Torrente Seveso nei Comuni di Vertemate con Minoprio, Carimate e Cantù (CO);
- Vasca del Fiume Olona nei comuni di Canegrate, Parabiago e San Vittore Olona (MI).

Entro l'anno **2025** verranno completate e messe in esercizio le ulteriori seguenti vasche di laminazione:

- Vasca sul Torrente Lesina in comune di Brembate di Sopra (BG);
- Vasca sul Torrente Zerra in comune di Albano Sant'Alessandro (BG);
- Vasca sul Torrente Trobbia a Gessate (MI);
- Vasca sul Torrente Garzetta a Brescia (BS);
- Vasca sulla Roggia Trenzana a Travagliato (BS);
- Vasca sul Torrente Molgora a Carnate (MB);
- Vasca sul Fosso Re a Cavriana (MN).

### LA PRIMA LEGGE REGIONALE PER IL CLIMA

La Lombardia sarà la **prima regione italiana** ad avere una legge finalizzata alla mitigazione e all'adattamento ai cambiamenti climatici.

La proposta di legge, già approvata dalla Giunta con DGR 4415 del 26 maggio 2025, mira a superare il tradizionale approccio settoriale per introdurre una **visione integrata delle problematiche e delle opportunità** di risoluzione nelle attività di pianificazione, programmazione, regolamentazione e incentivazione. La definizione puntuale delle misure attuative è demandata alla Giunta, nel rispetto degli obblighi nazionali e con il coinvolgimento degli enti locali, del mondo della ricerca e degli stakeholders.

In particolare, la proposta di legge punta su risparmio di energia, diversificazione degli approvvigionamenti energetici, produzione di energia pulita, compreso quella nucleare, nonché alla decarbonizzazione dell'edilizia. Infine, l'integrazione sistematica degli obiettivi climatici nelle politiche regionali opererà attraverso la previsione di premialità a favore di interventi e progetti che concorrono al conseguimento delle politiche regionali di mitigazione e di adattamento ai cambiamenti.

## QUALITÀ DELL'ARIA: SI INTERVIENE SU ENERGIA E IMPIANTI INDUSTRIALI, TRASPORTI, ATTIVITÀ AGRICOLE

Il 2025 sarà l'anno di attuazione delle misure rafforzative 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"). Sarà inoltre avviato l'iter di Valutazione Ambientale Strategica per il nuovo Piano Regionale degli Interventi per la qualità dell'Aria.

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

A seguito della sottoscrizione delle strategie per lo sviluppo delle 14 Aree Interne individuate, il 2026 vedrà l'avvio di una rilevante serie di interventi per conseguire lo scopo dell'"Agenda del controsodo" di 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 proseguirà nel percorso volto a costruire su più fronti un asset strategico che stimoli gli investimenti sul territorio. In primo luogo, Regione sarà impegnata nella definizione di previsioni normative regionali in merito alle Aree Idonee alla installazione di impianti di produzione FER (fonti energetiche rinnovabili), con particolare attenzione al riuso di aree già antropizzate e sottoutilizzate a salvaguardia di un minore consumo di suolo naturale, 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 saranno sviluppate anche grazie alla programmazione comunitaria 2021-2027 del FESR che stanziava 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 e più resilienti rispetto agli effetti dei cambiamenti climatici, si affiancheranno nuove misure volte a rendere più efficienti le reti di teleriscaldamento, le reti di distribuzione elettrica e a diffondere nuovi impianti di teleriscaldamento alimentati da fonti rinnovabili o calore di scarto. Proseguirà l'azione di Regione per l'attuazione delle iniziative di sostegno alla diffusione di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) sul territorio lombardo, proseguendo, così, nella volontà di incoraggiare e sostenere lo sviluppo di questo nuovo modello di autoconsumo. Quest'ultimo, infatti, consentirà 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. Verrà approvata una strategia regionale per la promozione del vettore idrogeno, e verrà predisposto un documento che potrà fornire indicazioni sulle potenzialità e le criticità delle diverse tecnologie per il riscaldamento e il raffrescamento degli edifici, tenendo conto del contesto. L'attuazione del PREAC, sostenuta anche dalle misure di incentivazione finanziate con fondi PR FESR 2021-27, verrà accompagnata da azioni per l'adattamento ai cambiamenti climatici che verranno definite all'interno dell'aggiornamento di una strategia regionale, che concorre a rendere il territorio lombardo maggiormente resiliente agli impatti del cambiamento climatico 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.

Anche in questo ambito 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, medie e grandi imprese. Relativamente agli enti locali sono state approvate il 23 maggio 2025 le graduatorie del bando pubblicato ad agosto 2024: 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. Relativamente alle PMI l'obiettivo è di finanziare progetti per la gestione efficiente della materia e lo sviluppo dell'economia circolare con riferimento a diverse filiere prioritarie (ad es. tessili e plastiche, costruzioni, alimentare) 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 a un aumento della circolarità. Per le filiere dei tessili e plastiche sono già state finanziate le azioni previste con un bando, le cui graduatorie sono state approvate il 10 gennaio 2025 e, sempre nel 2025, saranno approvate le graduatorie del bando dedicato agli Enti locali (approvato con d.d.s. 12206/2024). Al fine di conseguire una riduzione delle dipendenze strategiche da materie prime critiche e una migliore gestione dei rifiuti nelle filiere dei RAEE, delle batterie e del fosforo, saranno, inoltre, finanziati progetti volti allo sviluppo o alla fabbricazione di tecnologie critiche da parte di piccole, medie e grandi imprese lombarde, con il bando approvato con d.d.s. 4869 del 7 aprile 2025.

Grazie all'aggiornamento del Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR), la cui procedura di modifica è stata avviata con DGR 3042 del 16/09/2024, saranno rivisti i criteri per l'individuazione delle aree idonee e non idonee alla localizzazione degli impianti di smaltimento e di recupero dei rifiuti e favorire ulteriormente le bonifiche dei siti contaminati, in particolar modo dei Siti di Interesse Nazionale (SIN), anche tramite la realizzazione di impianti a esse funzionali.

Sarà svolto il monitoraggio del PRGR, così da valutare l'andamento rispetto a quanto pianificato e valutare, di conseguenza, le priorità di intervento.

Regione Lombardia rinnoverà il suo impegno nel miglioramento della qualità dell'aria, mantenendo nel contempo 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 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 sovregionale, grazie alla collaborazione con le altre Regioni del bacino padano e con il Ministero dell'Ambiente. Durante il processo di sviluppo del Piano, nell'ambito della VAS - Valutazione Ambientale Strategica, sarà inoltre garantito spazio alla partecipazione, sia del pubblico sia di associazioni e stakeholder in campo ambientale, economico e sociale.

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 regionale, che va ad aggiornare i precedenti strumenti di settore.

La nuova Strategia di Adattamento ai Cambiamenti Climatici costituirà il documento di riferimento per orientare l'adattamento ai cambiamenti climatici nei diversi livelli di pianificazione e programmazione settoriale e territoriale di Regione Lombardia. Il documento evidenzia gli impatti climatici in termini di rischi e opportunità, nonché gli strumenti e le responsabilità che ogni settore deve considerare per

rispondere efficacemente agli impatti climatici e alle vulnerabilità del territorio lombardo. L'obiettivo principale della Strategia è fornire una solida base conoscitiva sui rischi derivanti dal cambiamento climatico e sulle azioni individuate per ridurre gli impatti negativi sui sistemi socioeconomici.

Relativamente allo sviluppo della sostenibilità sul territorio lombardo saranno sviluppati strumenti per la sostenibilità delle filiere/settori produttivi principali, sarò favorito lo sviluppo di attività formativa 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 Budgeting nel ciclo del bilancio regionale come strumento per orientare le politiche sulla mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici.

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.

Insieme a Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Regione Lombardia, promuove la Fiera dell'educazione ambientale che si terrà dal 28 al 30 ottobre 2025 e un Bando, promosso da FLA, dedicato a sostenere nuove proposte educative destinate ai giovani. Inoltre, grazie a una convenzione con l'Ufficio Scolastico Regionale (USR) (DGR n. 2468/2024), è nato anche un progetto di rete che coinvolge le scuole del territorio, con l'obiettivo di portare l'educazione ambientale all'interno dell'offerta formativa scolastica.

Per il 2025 e il 2026, l'obiettivo è far crescere le attività e accompagnare il progetto con l'USR verso le sue fasi finali, coinvolgendo sempre più studenti e insegnanti.

Regione Lombardia darà ulteriore impulso all'attività di ispezione dei sistemi di gestione della sicurezza per la prevenzione degli incidenti rilevanti degli stabilimenti a rischio di incidente rilevante di soglia inferiore, per i quali la competenza e responsabilità per la programmazione e attuazione delle ispezioni è regionale.

Inoltre, verranno sviluppate le attività già avviate in collaborazione con ERSAF, FLA 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. Il sito Bosco delle Querce è stato candidato nel 2025 per l'ottenimento del riconoscimento del marchio del Patrimonio europeo ed è stato preselezionato dal Ministero della Cultura che ha trasmesso gli atti alla Commissione europea per la conclusione dell'iter che si avrà nel 2026.

## 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
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
CO2 evitata (kg/anno) a seguito di iniziative regionali volte all'efficientamento energetico di edifici	0	5.550.000
<i>L'indicatore relativo alla produzione di idrogeno rinnovabile viene sostituito con un indicatore più rappresentativo dell'azione regionale per la neutralità carbonica.</i>		

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'efficientamento 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	130.000

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)	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 si conferma la prima regione agricola in Italia, con un contributo significativo alla produzione nazionale di cereali (16,2%), semi oleosi (17,5%), foraggere permanenti e temporanee (33,1% e 14,3% rispettivamente), oltre al comparto suinicolo (oltre il 50%), alla produzione di latte vaccino (45,2%), carne bovina (25,1%), pollame (19,2%) e uova (17,3%). Nel 2024, il settore lattiero-caseario ha mostrato segnali di ripresa, spinto dall'aumento delle quotazioni dei formaggi DOP e dall'incremento della produzione, che ha raggiunto il 47% del latte nazionale. Tuttavia, il comparto delle carni bovine ha continuato a risentire degli elevati costi dei capi da ristallo e della riduzione dei consumi interni. Il settore cerealicolo, invece, ha affrontato difficoltà legate alle condizioni climatiche avverse, con ritardi nelle semine e una diminuzione delle rese produttive. Nel 2025, le previsioni indicano una stabilizzazione del comparto agricolo lombardo, con un valore aggiunto in crescita del 10% rispetto all'anno precedente. L'export agroalimentare rimane un motore economico strategico, registrando un incremento del 5,6% nei primi nove mesi del 2024.

Per quanto riguarda l'impatto sui mercati agroalimentari della situazione geopolitica attuale, il deterioramento della sicurezza internazionale in Medio Oriente e la guerra in Ucraina continuano a influenzare il commercio agroalimentare europeo, aggravando l'incertezza economica. A queste criticità si aggiunge la posizione instabile degli Stati Uniti sui dazi, che potrebbe compromettere la competitività dei prodotti europei. In particolare, le misure protezionistiche americane potrebbero colpire comparti chiave come vino, formaggi, carne bovina e prodotti da forno, riducendo le esportazioni verso un mercato cruciale per l'agroalimentare italiano ed europeo. Il settore dovrà puntare su diversificazione dei mercati, innovazione e sostegno alle filiere produttive per limitare gli effetti delle politiche protezionistiche.

Passando alle politiche agricole europee e al Quadro Finanziario Pluriennale (QFP), la PAC 2028-2034 si orienta verso una semplificazione delle procedure e un sostegno più mirato agli agricoltori. La Commissione europea propone l'integrazione della PAC con le politiche di coesione, creando un Fondo unico europeo per l'agricoltura e lo sviluppo rurale. Questo approccio punta a migliorare la flessibilità dei finanziamenti, ma potrebbe anche complicare la gestione dei fondi già notoriamente complessi. Il nuovo Quadro Finanziario Pluriennale (QFP), atteso nei prossimi mesi, definirà le risorse disponibili per il periodo 2028-2034. La Commissione sta valutando un modello più dinamico, capace di rispondere rapidamente alle crisi e di garantire investimenti a lungo termine.

Nel 2026, sarà fondamentale presidiare i negoziati per garantire trasparenza e premialità nella qualità dei prodotti agricoli e assicurare che gli standard ambientali e sociali richiesti in Europa siano rispettati anche per le importazioni. Le nuove politiche dovranno confermare una visione strategica ed equilibrata dell'agricoltura, conciliando sostenibilità e competitività con il ricambio generazionale e la necessità di supportare le transizioni produttive.

Regione Lombardia ribadisce il proprio impegno per una competitività equa, innovativa e sostenibile, consolidando l'attuazione della PAC 2021-2027 e portando a compimento il PSR 2014-2020. Il 2026 vedrà l'entrata nel vivo di interventi per l'innovazione agricola, investimenti per la trasformazione e commercializzazione dei prodotti, servizi di consulenza e formazione del capitale umano, tecniche di produzione integrata e gestione sostenibile dei suoli, riduzione dell'uso di fitofarmaci e impiego responsabile dei nutrienti, sostegno al ricambio generazionale e alle aggregazioni nelle Organizzazioni Comuni di Mercato (OCM), promozione di produzioni agricole diversificate, tradizionali e di qualità certificata (DOP economy), internazionalizzazione delle imprese agroalimentari e valorizzazione del Made in Italy. Sul fronte dell'alimentazione, proseguiranno le campagne di sensibilizzazione sulla filiera dalla terra alla tavola, sui benefici di un'alimentazione sana ed equilibrata e sul contrasto agli sprechi.

Questa revisione strategica mira a garantire una produzione alimentare stabile, contrastando la perdita di produttività e rafforzando la sovranità alimentare nel delicato contesto economico e geopolitico globale.

## 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>103</sup>	0	150
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese destinatarie della consulenza (SRH) <sup>104</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), Finlombarda S.p.A.

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>103</sup> Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

<sup>104</sup> Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

## 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>105</sup>	0	300 Target 2029: 500

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi giovani imprenditori <sup>106</sup>	0	600 450
<i>Il nuovo intervento FEASR 23-27, relativo all'insediamento dei giovani imprenditori agricoltori per favorire il ricambio generazionale, sta scontando condizioni congiunturali, economiche e difficoltà strutturali che hanno inciso pesantemente sull'adesione alla misura. Pur avendo ampliato i criteri di accesso non solo a imprenditori individuali, ma anche a società e cooperative per intercettare più modalità di ingresso nel settore, si prende atto che i giovani incontrano sfide crescenti nell'avviare un'impresa agricola e di conseguenza si opera una rivalutazione del target.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese con sostegno al reddito (PD) <sup>107</sup>	0	23.000/anno

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate destinate al sostegno della redditività del settore agricolo (PD) <sup>108</sup>	0	1 miliardo di euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate per aiuti settoriali: vino, ortofrutta e apicoltura (OCM) <sup>109</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>106</sup> Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>107</sup> Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>108</sup> Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>109</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>110</sup>	0	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>111</sup>	0	300 1.450

*Il target dell'indicatore viene incrementato per includere l'investimento PNRR M2.C1 - Investimento 2.3: Innovazione e la meccanizzazione nel settore agricolo e alimentare, Sottomisura "Ammodernamento delle macchine agricole", che contribuisce concretamente alla riduzione dell'impatto ambientale del settore agricolo.*

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

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF); Finlombarda S.p.A.; Arpa Lombardia

### 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	0	10

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)

<sup>110</sup> Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

<sup>111</sup> Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

<sup>112</sup> Indicatore riferito alla Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura (FEAMPA) 2021-2027

## 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, riduzione del consumo di suolo e rigenerazione urbana e territoriale, 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.

In tale ottica assume un ruolo nodale il Piano Territoriale Regionale (PTR) che, in base all'art. 19 della l.r. 12/05 *"Legge per il governo del territorio"*, costituisce l'atto fondamentale di indirizzo, agli effetti territoriali, della programmazione di settore della Regione, nonché di orientamento della programmazione e pianificazione territoriale dei Comuni, delle Province e della Città metropolitana di Milano, delle Comunità montane e degli Enti gestori di parchi regionali. Il complesso processo di revisione dell'attuale PTR, vigente dal 2010, è stato avviato nel 2020 e ha visto il contributo concreto degli Enti locali e degli stakeholder. Il PTR aggiornato evidenzierà alcuni temi emergenti quali: l'adattamento e la mitigazione agli effetti dei cambiamenti climatici; il rafforzamento del ruolo del policentrismo lombardo con il riconoscimento di nuove polarità; la definizione di progetti strategici di natura ambientale e infrastrutturale; la richiesta crescente di spazi e servizi da dedicare ad attività economiche in forte crescita, quali logistica, data center e impianti di fonti energetiche rinnovabili, nonché la maggiore integrazione tra le politiche regionali settoriali. Il PTR definirà, inoltre, i criteri per la pianificazione urbanistico-territoriale rivolti a Comuni singoli o in forma associata, Province e Città metropolitana, e finalizzati a supportare gli Enti Locali nel declinare gli obiettivi del PTR all'interno degli atti di governo del territorio. Il Piano verrà aggiornato rispetto ai più recenti aggiornamenti normativi e/o programmatori di natura settoriale, anche in relazione allo sviluppo sostenibile e agli Obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

La preservazione e valorizzazione paesaggistica è demandata al Piano Paesaggistico Regionale vigente (DCR 751/2010), le cui prossime attività di aggiornamento si svolgeranno nell'ambito del Protocollo di Intesa con il Ministero della Cultura e il Ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica, sottoscritto a marzo 2025, nel quadro di una condivisa azione di tutela e valorizzazione del paesaggio lombardo.

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; in tale contesto si colloca la predisposizione della "modulistica edilizia" standardizzata regionale, recentemente aggiornata in base delle novità introdotte nel DPR 380/01 dal DL 69/24.

Il tema della rigenerazione è strettamente legato alla riduzione del consumo di suolo, nonché al ripristino e alla riqualificazione dei suoli degradati.

In questo ambito Regione Lombardia è impegnata nel coordinamento dell'attuazione e monitoraggio della l.r. 31/2014 per la riduzione del consumo di suolo nell'ambito del progressivo adeguamento dei piani delle province (PTCP), della città metropolitana di Milano (PTM) e dei comuni (PGT), ai criteri di pianificazione approvati con l'integrazione del PTR ai sensi della l.r. 31/2014.

Il territorio regionale è riconosciuto come il principale polo per i data center in Italia, attraendo investimenti significativi ma presentando anche sfide importanti, tra cui il tema del fabbisogno energetico e della concentrazione geografica, dato che la maggior parte delle nuove strutture si concentra nell'hinterland milanese. Regione Lombardia, in costante dialogo con il Governo e gli Enti locali lombardi, sta affrontando la significativa crescita dei data center sul proprio territorio attraverso una serie di azioni, tra cui l'approvazione di linee guida specifiche e il coinvolgimento attivo nelle procedure di valutazione nazionali relative a progetti di nuovi data center (Valutazioni di Impatto Ambientale e Conferenze dei Servizi).

Regione Lombardia è inoltre impegnata nel coordinamento degli interventi di bonifica delle aree inquinate, con l'attuazione delle misure del Programma Regionale di Bonifica (PRB 2022). A partire dall'analisi del contesto territoriale, il PRB ha delineato un quadro aggiornato delle criticità presenti sul territorio lombardo, proponendo un organico insieme di azioni da attuare nel breve e medio termine volte a garantire e migliorare lo svolgimento dei procedimenti di bonifica e a perseguire l'obiettivo generale di eliminare, contenere o ridurre le sostanze inquinanti in modo da prevenire e/o limitare i rischi per la salute umana e per l'ambiente connessi alla contaminazione dei suoli, restituendo ai legittimi usi e funzioni porzioni di territorio attualmente compromesse. In questo contesto si inserisce il 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, attuando quanto previsto dalla DGR n° 1853 del 5/02/2024. Accanto a questo, è strategico, nei prossimi anni, 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 mediamente investe per questa attività. Con il decreto 102 del 16.10.2024 e con decreto 270 del 23.12.2024 il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica ha approvato gli Accordi tra Regione e MASE e tra Regione, MASE e Comuni attuatori esterni.

In allineamento al PRGR è in corso il monitoraggio del Programma Regionale di Bonifica (PRB) ai fini di rilevare e valutare l'andamento degli interventi di bonifica ambientale sul territorio lombardo, in particolare per i siti prioritari individuati dalla pianificazione regionale, con un particolare richiamo agli aspetti economico finanziari, anche alla luce delle risorse messe a disposizione dal PNRR per la bonifica dei siti orfani.

Inoltre, Regione promuoverà una programmazione per favorire gli interventi di bonifica nel territorio lombardo, con particolare attenzione nel concertare gli aspetti di natura ambientale con gli interventi di rigenerazione territoriale così da favorire l'effettivo riuso delle aree, indirizzando ad esempio la realizzazione di 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, anche a partire dallo studio Green Renewable che ha sviluppato una metodologia e un percorso in tal senso. Il riutilizzo di tali aree non solo potrebbe accelerare l'avvio in capo ai proprietari e/o responsabili dell'inquinamento di 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.). Anche lo sviluppo del Portale dei siti contaminati (PSC-Agisco) in collaborazione con Arpa Lombardia, consentirà di disporre di informazioni sempre più aggiornate sullo stato delle contaminazioni e sull'avanzamento dei procedimenti di bonifica in atto.

Per quanto riguarda le politiche di natura settoriale, 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 Idrico Integrato ed Uffici d'Ambito, si punterà a una migliore pianificazione degli interventi di potenziamento del Servizio, 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. Proseguirà, inoltre, l'impegno nell'attuare misure per il recupero della naturalità e il miglioramento degli ecosistemi acquatici, attraverso una governance efficace del passaggio dal Deflusso Minimo Vitale al Deflusso Ecologico, ossia la portata minima da rilasciare nei corsi d'acqua a valle di ogni derivazione per garantire una miglior tutela degli habitat fluviali. Nel 2025 e 2026 si concluderà il percorso di approvazione dell'aggiornamento del Programma di Tutela e uso delle Acque (PTUA), che recepisce e declina sul territorio regionale il Piano di Gestione del Distretto Idrografico del Po.

Si avvierà anche una revisione della legge regionale sulle Acque minerali e termali, risalente al 1980 e necessitante di un adeguamento alle Direttive europee e alla norma nazionale nel frattempo intervenute.

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 oltre che portati a conclusione gli interventi di riqualificazione e risanamento degli altri specchi lacustri lombardi iniziati in questi anni. 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 a 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 è stata vista l'attività di Regione Lombardia nell'ambito della riassegnazione delle concessioni iniziata nel 2023 con l'avvio delle procedure di gara per 3 concessioni e che proseguirà nei prossimi anni con l'avvio delle procedure per la riassegnazione delle restanti 17 concessioni di utilizzo di acqua pubblica e 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 miglioramento della qualità delle acque e riduzione dell'inquinamento da nitrati si proseguirà nella attuazione del Programma d'Azione Nitrati 2024-2027, con misure per la gestione degli effluenti zootecnici e dei fertilizzanti azotati.

Per quanto concerne il reticolo di bonifica e irrigazione, si agirà principalmente con la realizzazione delle infrastrutture irrigue e il completamento della pianificazione.

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 dell'ambiente e del paesaggio, promuovendo al contempo lo sviluppo sociale e culturale, oltre allo sviluppo sostenibile dei territori. Tale aumento potrà concorrere 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 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, in particolare per mettere in sicurezza il territorio da frane o ridurre il rischio da alluvione, e 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 nel percorso di 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 interessati 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.). 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 ha finanziato nel 2024 i primi 61 progetti e che continuerà a finanziare, fino alla chiusura della Programmazione, ulteriori 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.

A seguito della sottoscrizione delle strategie per lo sviluppo delle 14 Aree Interne individuate, il 2026 vedrà l'avvio di una rilevante serie di interventi per conseguire lo scopo dell'“Agenda del controesodo” di rivitalizzare le aree più deboli del territorio.

L'inizio del prossimo triennio sarà interessato dall'evento Olimpiadi Milano-Cortina 2026 che, nel percorso di avvicinamento ai Giochi, ha dato ulteriore impulso alla promozione della Governance regionale per la montagna con iniziative e interventi a cui concretamente concorrono le misure dei Patti territoriali, uno strumento per lo sviluppo dei comprensori sciistici che punta a interventi innovativi e sostenibili, in grado di migliorare non solo l'offerta turistica e sportiva dei territori, ma anche di contribuire a preparare le montagne lombarde e cogliere un'eredità duratura per le comunità locali e per il turismo futuro.

## 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	10%	25%

*Si precisa che il dato riportato in tabella come baseline (10%) è quello registrato nel primo monitoraggio regionale (anno 2020), rapportato alla totalità dei Comuni della Lombardia, al fine di rappresentare il processo di progressivo adeguamento alla l.r. 31/2014.*

*Nello specifico, si evidenzia che la percentuale di riduzione delle previsioni di consumo di suolo riferita ai soli Comuni che nel primo periodo di monitoraggio (anni 2015-2020), avevano approvato Piani di governo del territorio (PGT) in riduzione (circa un terzo dei Comuni della Lombardia) restituiva il valore medio del 20%. Tale valore rapportato alla totalità dei Comuni della Lombardia risultava essere pari al 10%.*

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 dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Ministero della Cultura (MIC), 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)	<del>3.229</del> 3.360

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, Aria S.p.A.

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%	<del>100%</del> 80%

*Le risorse del Piano Gestione Rischio Alluvioni sono stanziati solo parzialmente all'inizio del programma, in via primaria dal bilancio dello Stato, e riallocate in corso d'opera a seconda delle priorità e dello stato di avanzamento dei vari progetti coordinati dalle Regioni e dalle Autorità di Bacino, successivamente attuati dagli enti locali e dai Consorzi di bonifica. Il PGRA si inserisce in un ciclo di gestione continua, che nello specifico prevede cicli della durata di 6 anni nei quali, se un intervento non viene realizzato, slitta al ciclo successivo. Questo è il motivo per cui ad oggi si prevede lo slittamento al ciclo successivo di non oltre il 20% degli interventi che per motivi vari non dovrebbero riuscire ad essere conclusi entro il 2027.*

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	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), Aria S.p.A., 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	<del>70</del> 120
<i>L'anomalia climatica del biennio 2023-2024 ha reso necessario un potenziamento degli interventi sulle infrastrutture irrigue e di bonifica per proteggere le coltivazioni di pieno campo.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Progetti e/o interventi di risanamento e riqualificazione conclusi per gli ambienti lacustri	6	<del>120</del> 135

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 (ettari)	485.452	487.450

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% attuazione del Quadro di Azioni Prioritarie per i siti della Rete Natura 2000 (PAF 2021-2027)	0%	60%
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% attuazione delle azioni previste al 2027 dal progetto Life NatConnect2030 per la tutela della biodiversità (PAF-Prioritised Action Framework 2021-2027)	36%	100%
<p><i>Si sostituisce l'indicatore relativo al PAF 2021-2027 con un nuovo indicatore, che valorizza il ruolo di capofila di Regione Lombardia per la realizzazione del progetto Life NatConnect2030 - approvato l'anno scorso con 46 milioni di euro di finanziamento. Il progetto è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di conservazione della biodiversità attuando le azioni definite dal Prioritised Action Framework 2021-2027 (PAF) per la Rete Natura 2000. Il nuovo indicatore è quindi in linea con il precedente, ma garantisce una maggiore specificità e misurabilità, monitorando direttamente l'attuazione del progetto che contribuisce in maniera preponderante agli obiettivi del PAF.</i></p>		

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>113</sup>	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse attivate (milioni di euro)	0	56

Destinatari: Gruppi Azione Locale, Imprese Agricole, Soggetti Locali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Comunità montane

<sup>113</sup> Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune (PAC) 2023-2027

### 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)	0	3.000
		Target dicembre 2029
		5.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ettari agricoli in zone svantaggiate di montagna ammesse a sostegno	0	90.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ettari a biologico sotto impegno FEASR in media nella Legislatura	0	25.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. operazioni di investimento	0	300

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

### Obiettivi Agenda ONU 2030



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>114</sup> segnalavano la Lombardia come una delle regioni in cui il turismo cresceva maggiormente. I dati<sup>115</sup> aggiornati al 2024 registrano un'ulteriore crescita dei flussi turistici rispetto al 2023: +9% degli arrivi e +11% delle presenze. Tale crescita è trainata dalla presenza di visitatori stranieri, che compongono il 67% delle presenze complessive in Lombardia e hanno registrato una tendenza positiva del +14% rispetto al 2023 (a fronte di un +4% di presenze di visitatori italiani). Sul territorio lombardo sono presenti circa 65mila esercizi ricettivi, con oltre 620mila posti letto<sup>116</sup> (di cui 28mila strutture ricettive e quasi 200mila posti letto solo nel territorio della Città Metropolitana di Milano).

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>117</sup>.

La Lombardia si posiziona come prima regione italiana per valore aggiunto generato nell'ambito del sistema produttivo, culturale e creativo, pari a 29,2 miliardi di euro (dato aggiornato 2023), ovvero il

<sup>114</sup> L'andamento turistico in Italia: prime evidenze del 2023: <https://www.istat.it/it/archivio/297926>

<sup>115</sup> I dati fanno riferimento alla rilevazione Istat IST-00139 (Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi). Si tratta di dati provvisori e si intendono suscettibili di variazioni fino alla pubblicazione dei dati definitivi sul sito dell'Istat.

<sup>116</sup> I dati fanno riferimento alla rilevazione Istat IST-00138 (Capacità degli esercizi ricettivi). Si tratta di dati provvisori e si intendono suscettibili di variazioni fino alla pubblicazione dei dati definitivi sul sito dell'Istat.

<sup>117</sup> Scheda informativa sito web, Il Patrimonio Unesco della Lombardia, accessibile al link: <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/scopri-la-lombardia/patrimonio-unesco>

6,9% della ricchezza prodotta nella regione (+6,9% rispetto al 2022). In termini di occupazione, la regione impiega 366 mila occupati, il 7,3% del totale regionale (+3,4% rispetto al 2022). La Lombardia è inoltre prima in Italia per numero di imprese culturali e creative (60,5mila)<sup>118</sup>.

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>119</sup>.

La spesa per beni e attività culturali in Lombardia è stata pari a 59 milioni di euro nel 2023 e 53 milioni di euro nel 2024 (dati previsionali).

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 32,8% delle persone con più di 3 anni pratica qualche forma di sport in modo continuativo (28,3% in Italia), il 40,5% in modo saltuario o in qualche occasione (36,5% in Italia), mentre soltanto il 26,3% non pratica alcuna attività di questo tipo (35% in Italia)<sup>121</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>122</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%). Inoltre, sono presenti quasi 15 mila associazioni sportive che assicurano un'offerta diffusa e differenziata sull'intero territorio.

Nel 2023, Regione Lombardia ha concesso contributi per quasi 2,7 milioni di euro a 1.385 tra società e associazioni sportive dilettantistiche. Tale misura è stata potenziata di ulteriori 4 milioni di euro nel primo quadrimestre del 2024<sup>123</sup>. Nel 2023 sono state sostenute 191 manifestazioni sportive e ben 112 nei primi mesi del 2024.

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 nei primi anni della XII Legislatura: nel 2023 ha infatti partecipato a diverse missioni internazionali, recandosi, tra gli altri, in Serbia, Thailandia, Vietnam e Slovenia<sup>124</sup>, con l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di partner strategico. A gennaio 2024 si è svolta una missione istituzionale in Albania e ad aprile 2024 erano stati organizzati già 30 nuovi incontri istituzionali<sup>125</sup>.

<sup>118</sup> Fondazione Symbola, Unioncamere, Io sono cultura, 2024 – I talenti della Lombardia – Rapporto 2024

<sup>119</sup> Unioncamere Lombardia (2023), Il Turismo in Lombardia: Analisi e tendenze

<sup>120</sup> Open BDAP, Ragioneria Generale dello Stato (Rapporto Impresa Cultura 2024)

<sup>121</sup> Indagine ISTAT Aspetti della vita quotidiana. Dati Sport – regione e tipo di comune, accesso in data 14/03/2025

<sup>122</sup> Regione Lombardia (2022), L'aggiornamento regionale del censimento degli impianti sportivi 2016-2022

<sup>123</sup> Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link <https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/>

<sup>124</sup> Regione Lombardia Lombardia Infatti, accessibile al link <https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/>

<sup>125</sup> Regione Lombardia, Lombardia Infatti accessibile al link <https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/>

La rilevanza diplomatica di Regione Lombardia si può riscontrare anche nel numero di consolati e rappresentazioni permanenti che sono ospitate: 113, di cui 107 a Milano<sup>126</sup>. Oltre ad accogliere cittadini stranieri, Regione Lombardia conta anche un gran numero di cittadini all'estero (oltre 640mila)<sup>127</sup>. Anche per questo motivo, è stata approvata la l.r. 9 del 2024 "Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale" che riconosce il ruolo dei lombardi nel mondo e delle loro comunità come ambasciatori della Lombardia, della sua cultura, delle tradizioni, dei luoghi.

Regione Lombardia ha approvato nel 2024 le linee guida alla cooperazione allo sviluppo in cui, oltre a fare propri gli Obiettivi dell'Agenda ONU 2030 in coerenza con il Documento di programmazione strategica sulla cooperazione allo sviluppo 2021-2023 approvato dal Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale riconosce nella rete dei soggetti della cooperazione internazionale il punto di forza del sistema lombardo della cooperazione allo sviluppo.

### Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Percentuale di persone di 3 anni e più che praticano sport	-	77,40%	-	73,50%		Istat - Annuario Statistico Italiano
Sostenibilità economica	Presenze in esercizi ricettivi open air, agriturismi e rifugi montani sul totale delle presenze in esercizi ricettivi	14,8 %	16,4 %	14,1 %	-	-	Istat
	Densità e rilevanza del patrimonio museale (un bene ogni 100 km2)	1,25	1,57	1,55	-	-	Istat BeS
	Presenze turistiche in Lombardia (milioni)	-	43,1	43,1	47,7	-	PoliS Lombardia
	Presenze stranieri su turisti in Lombardia (milioni)	-	-	26,09	30,98	-	PoliS Lombardia
	Diffusione delle aziende agrituristiche (ogni 100 km2)	7,2	7,2	7,3	7,3	-	Istat BeS
	Unità locali appartenenti a gruppi di impresa a controllo estero	17.000	-	-	17.177		ISTAT – ICE
	Valore delle esportazioni lombarde (miliardi di euro)	-	-	162	163	164	ISTAT
Sostenibilità ambientale	Incidenza del turismo sui rifiuti	2,00	3,29	4,93	-	-	ISTAT SDG

<sup>126</sup> Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2025), Consolati di Carriera ed Onorari Esteri in Italia, Roma, 30 aprile 2025.

<sup>127</sup> <https://ucs.interno.gov.it/> Anagrafe degli italiani residenti all'estero (A.I.R.E.) (INT 00041) dati relativi al 31 dicembre 2023.

### 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.

#### **MIGLIORAMENTO DELLE ATTIVITÀ DI PREVENZIONE DEI RISCHI E PIANIFICAZIONE DI INIZIATIVE PER LA SICUREZZA, CON IL SUPPORTO DEL SISTEMA DI PROTEZIONE CIVILE E DELLE POLIZIE LOCALI**

Regione Lombardia sarà impegnata nella pianificazione della presenza delle Polizie locali durante le Olimpiadi Invernali 2026 per **garantire la sicurezza e il buon svolgimento delle competizioni**, collaborando con le Forze dell'Ordine, in servizi di prevenzione, di controllo del territorio e della circolazione stradale e per garantire un flusso sicuro e ordinato di veicoli e persone.

Regione favorirà il coinvolgimento dei gestori delle infrastrutture critiche nelle azioni di **prevenzione e monitoraggio relative a nevicate intense e rischio valanghe**, anche mediante il potenziamento di strumenti di supporto alle decisioni e digitalizzazione dei piani di traffico già approvati (es. SS36).

Il miglioramento delle attività di prevenzione dei rischi naturali sarà perseguito mediante il potenziamento delle reti di monitoraggio e allarme, attraverso l'uso di **tecnologie innovative** basate anche su tecniche di **Intelligenza Artificiale**; il potenziamento delle strutture operative deputate alle attività di monitoraggio e allertamento del sistema di Protezione Civile sul territorio regionale; il perfezionamento della comunicazione operativa preventiva e di emergenza, attraverso lo sviluppo delle piattaforme attualmente in uso in versione multilingua e la collaborazione tematica con i media.

Il **sistema di Protezione Civile** supporterà la buona riuscita dell'evento, grazie all'attivazione delle risorse umane e strumentali disponibili, sia per quanto concerne gli Enti pubblici coinvolti (Regione, Province, Città metropolitana di Milano, Comuni sede delle gare o coinvolti nelle attività logistiche legate all'evento), sia per quanto concerne il Volontariato Organizzato di Protezione Civile. L'azione del sistema di Protezione Civile si concretizzerà attraverso l'identificazione di specifiche esigenze di sicurezza e l'assistenza e il supporto nella gestione delle eventuali emergenze.

### **OLIMPIADI DELLA CULTURA**

Regione Lombardia ha approvato nel 2025 il bando "Olimpiadi della Cultura" finalizzato ad ampliare e diversificare l'offerta culturale e a sostenere il sistema culturale lombardo nel biennio 2025 e 2026 in preparazione e durante i Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano Cortina 2026. Particolare valore è stato attribuito ai **progetti in grado di creare legacy**, ovvero capaci di generare un lascito materiale e immateriale anche dopo la conclusione dell'evento olimpico. I progetti selezionati convergono nel Programma ufficiale dell'"Olimpiade Culturale di Milano-Cortina 2026" promosso dalla Fondazione Milano-Cortina. Nel 2025 e nei primi mesi del 2026 Regione Lombardia, in collaborazione con la Fondazione La Triennale Milano, realizzerà un progetto che si articola in differenti appuntamenti con ideazione di art posters, visual identity, simboli olimpici e performing arts per rafforzare l'identità visiva del palinsesto culturale legato al periodo dei Giochi Olimpici, valorizzare e dare riconoscibilità comunicativa alle iniziative culturali attivate sul territorio lombardo.

### **DOPO MILANO-CORTINA 2026: LE OLIMPIADI GIOVANILI INVERNALI 2028**

A continuazione del percorso intrapreso con le Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026 Regione Lombardia ha ottenuto l'assegnazione delle **Olimpiadi Giovanili Invernali 2028** (Youth Olympics Games 2028). Questo prestigioso evento porterà nei territori lombardi i migliori atleti internazionali di età compresa tra 15 e 17 anni.

Ospitare i Giochi Olimpici giovanili del 2028 rappresenta per la Lombardia un'ulteriore occasione di promozione economica, territoriale, sportiva e sociale a livello internazionale, facilitata e resa ancor più sostenibile dall'aver già ospitato l'edizione 2026 dei Giochi olimpici. Infatti, la possibilità di svolgere le competizioni negli impianti sportivi rinnovati in vista dell'appuntamento del febbraio 2026, costituisce un importante punto di forza, che promuove l'**utilizzo di strutture esistenti, in una logica di sostenibilità ambientale, economica e turistica**.

Le Olimpiadi Giovanili sono una celebrazione dello sport e dei valori olimpici di eccellenza, amicizia e rispetto, che promuovono le dimensioni educative e culturali dello sport non solo per i giovani atleti, ma anche per la gioventù locale nel Paese ospitante. Per valorizzare questi aspetti, le competizioni sportive saranno affiancate da un articolato programma di eventi ricreativi e formativi che favoriranno il contatto tra giovani di nazionalità e culture differenti e coinvolgeranno con iniziative ad hoc i giovani cittadini lombardi.

## FORTE MONTECCHIO NORD

Regione Lombardia, in collaborazione con ERSAF, nel corso del 2025-2026, predisporrà uno studio di fattibilità finalizzato alla definizione di un piano di gestione e valorizzazione del Forte Montecchio Nord conseguente al passaggio di proprietà dall'Agenzia del Demanio a Regione Lombardia. Il progetto prevede il coinvolgimento territoriale (Enti territoriali, soggetti presenti sul territorio valtellinese interessato dalla Grande Guerra e realtà deputate alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla promozione territoriale) e la messa in rete con altri manufatti legati al tema della Grande Guerra presenti su tutto il territorio valtellinese e con le aree di interesse naturalistico circostanti in un'ottica di valorizzazione storica e turistica dell'area, anche per rispondere al problema dell'over tourism che negli ultimi anni sta caratterizzando i territori dell'alto Lario. Nel 2025 è in corso di attuazione la Convenzione ponte per la gestione del Forte di Montecchio nel periodo transitorio, nelle more dell'individuazione del soggetto che gestirà il Forte secondo il nuovo Piano di gestione e valorizzazione.

## Ambito strategico 6.1

### Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo

Nel triennio 2026-2028, 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 del settore. In ambito culturale, infatti, la Lombardia si distingue per la capacità di combinare attività culturali tradizionali con una forte specializzazione nei servizi avanzati come architettura, design e comunicazione. Con 29,2 miliardi di euro di valore aggiunto culturale, il territorio lombardo genera il 28,0% della ricchezza dell'intera filiera culturale nazionale e il 6,9% della ricchezza regionale. La Lombardia si posiziona al di sopra del dato medio nazionale (+5,5%) per aumento della ricchezza generata dal Sistema Produttivo Culturale Creativo, con un incremento del +6,9% di valore aggiunto pari a quasi 2 miliardi di euro. In termini di occupazione, la regione impiega 366 mila persone, quasi un quarto dell'occupazione nazionale del settore culturale e il 7,3% del totale dell'economia regionale (fonte: Rapporto annuale "Io sono cultura 2024" Fondazione Symbola). 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. Si presterà anche attenzione alle aree interne e a quelle montane e ai contesti urbani nei quali è necessario intervenire con progetti di animazione territoriale a base culturale e socializzazione.

Inoltre, in vista dell'appuntamento con i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali del 2026, Regione Lombardia, in una formula che rappresenta i valori fondanti dei Giochi promossi dalla Fondazione Milano Cortina 2026 ha approvato il progetto di marketing territoriale "Il cuore dei Giochi Olimpici e Paralimpici invernali di Milano-Cortina 2026" un calendario di eventi in collaborazione con i comuni capoluogo per

rafforzare il legame tra i territori lombardi e il grande appuntamento olimpico. L'obiettivo è promuovere l'intera regione, sostenendo iniziative ispirate ai principi dello sport, del benessere, del movimento e dell'inclusione. La staffetta "Cuori olimpici" di 12 tappe si è inaugurata con la Brescia Art Marathon il 9 marzo 2025 per finire il 7 dicembre 2025 con la Como - Lake Half Marathon. È previsto inoltre, a fine dicembre 2025 un grande evento conclusivo del progetto. Tutto ciò rappresenta un'opportunità per valorizzare anche i territori non direttamente coinvolti nei Giochi, offrendo una nuova narrazione del territorio e promuovendo l'offerta turistica esperienziale, le bellezze naturali e le eccellenze locali della Lombardia come legacy per gli anni successivi.

Con il programma "Olimpiadi della Cultura" si continueranno a sostenere nel 2026 progetti per valorizzare il patrimonio lombardo ed eventi per arricchire l'offerta culturale in Lombardia in concomitanza con le gare stesse e nel periodo immediatamente successivo. Proseguirà la collaborazione con la Fondazione Milano Cortina per individuare le iniziative progettuali che promuovono le eccellenze e gli attrattori culturali materiali e immateriali del territorio e con la FICTS (Fédération Internationale Cinéma Télévision Sportifs) per iniziative di sensibilizzazione e valorizzazione culturale in Lombardia legate ai Giochi Olimpici e Paralimpici 2026. Sono anche allo studio forme di utilizzo di Abbonamento Musei come card delle Olimpiadi per la fruizione di iniziative culturali durante il periodo dei Giochi.

Tutti questi progetti convergeranno nel Programma ufficiale dell'"Olimpiade Culturale di Milano-Cortina 2026" promosso dalla Fondazione Milano-Cortina e ne potranno utilizzare il marchio.

Accanto alla tutela del patrimonio culturale lombardo e alla valorizzazione delle tradizioni e dei "saperi impliciti" delle comunità, tematiche come animazione territoriale, sostenibilità e innovazione saranno alla base delle progettualità culturali. Si restituirà vitalità a luoghi e patrimoni, al fine di 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 rafforzati 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, a partire dalle misure di sostegno con risorse FESR alle PMI del settore della produzione audiovisiva e cinematografica e alle imprese culturali e creative, facendo perno sulla cultura, sulle tradizioni e sui saperi locali. In questo percorso, in sinergia con altre azioni regionali, si promuoveranno progetti culturali in nuovi luoghi e in aree particolarmente sensibili o su cui rafforzare investimenti di ricucitura di relazioni e socialità a partire dalle esperienze degli spettacoli nei quartieri ALER e nelle carceri. 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 anche costruendo virtuosi rapporti di collaborazione con le imprese, le loro associazioni e anche attraverso il partenariato pubblico privato.

Dopo la prima esperienza dei Piani Integrati della Cultura, nel corso del 2026 e nel 2027, verrà promosso un nuovo ampio programma di supporto a investimenti pubblici per riqualificare, migliorare e recuperare il patrimonio culturale di Lombardia. Per l'attuazione di questo programma, verranno anche attivate virtuose sinergie con altri enti e Fondazioni private.

Nell'ambito delle azioni di valorizzazione della rete del patrimonio lombardo, materiale e immateriale, della Grande guerra a seguito dell'acquisizione al demanio regionale di Forte Montecchio Nord a

Colico (LC) si attueranno iniziative specifiche per la gestione e la valorizzazione integrata dell'area, in collaborazione con Ersaf.

Regione Lombardia è impegnata anche nel promuovere iniziative che legano il benessere delle persone al mondo della cultura. Si intende quindi sostenere iniziative di welfare culturale con riferimento alla disabilità, all'inclusione sociale, al benessere psicofisico e anche all'invecchiamento attivo, per le quali saranno attivate collaborazioni con soggetti esterni (musei, associazioni, organizzazioni sociosanitarie, scuole, università).

Nel 2026 si sosterranno progetti per adeguamento strutturale e tecnologico di sale destinate ad attività di spettacolo con contributi a fondo perduto, pari a 5 milioni di euro, di risorse dei Programmi Operativi Complementari (POC) 2014-2020.

## Obiettivi strategici

### 6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale

Indicatore	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	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	Baseline	Target dicembre 2027
Valore delle risorse pubbliche e private per la cultura (milioni di euro) attivate dai contributi regionali	269	320

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese culturali e creative finanziate	212	303

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. dei documenti digitalizzati (immagini pubblicate BDL + risorse digitali prodotte per AESS + risorse digitali prodotte per la piattaforma nazionale IPAC)	4.343.627	+ 1.685.654 (6.029.281)

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 (milioni di euro)	7	+ 10% (7,79)

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 (milioni di euro)	30	+40% (42)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti presenti sull'Ecosistema digitale del turismo (EDT)	900	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 (milioni di visitatori unici)	1,7	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

Dopo una prima metà della legislatura in cui sono state rilanciate le relazioni internazionali e le attività di cooperazione allo sviluppo, la seconda metà del quinquennio di lavoro sarà dedicata a dare ulteriore impulso alle progettualità avviate e a trovare nuove direttrici di sviluppo strategico dei rapporti della Lombardia oltreconfine.

Nel periodo 2026-2028, quindi, Regione Lombardia orienterà la propria azione internazionale tenendo conto dell'evoluzione del contesto geopolitico e delle priorità programmatiche regionali. L'obiettivo sarà quello di rafforzare la posizione della Lombardia come attore rilevante nello scenario globale, costruendo e consolidando rapporti con aree strategiche che possano contribuire a trovare nuovi equilibri, soluzioni e alleanze in un mondo sempre più soggetto a repentini cambiamenti.

In Europa l'attenzione sarà rivolta al rafforzamento dei legami culturali ed economici, accompagnando ove possibile i percorsi dei Paesi candidati all'adesione all'Unione Europea e rinsaldando i legami con i partner storici, anche nell'ambito delle reti internazionali di lavoro. L'area indo-pacifica, con un focus particolare su Paesi quali l'India, la Corea del Sud e il Giappone, rappresenta invece una regione con cui costruire relazioni più intense, che possano costituire un'alternativa strategica ai tradizionali canali di scambio con l'Asia. L'America, sarà protagonista per il consolidamento delle relazioni già avviate, come quelle in Argentina, Cile, Brasile e Indiana, sia per la ricerca di nuove partnership (quali la Florida). Infine, il continente africano sarà centrale per le attività di cooperazione allo sviluppo, in coerenza con le direttrici del Piano Mattei.

La volontà di consolidare relazioni strategiche con l'America Latina è stata confermata dalla missione del 2025 in Cile, Argentina e Brasile, Paesi con i quali sussiste un'importante connessione storica e culturale che affonda le sue origini nell'emigrazione italiana dei secoli scorsi, che ha portato migliaia di lombardi e italiani a fondare nuove vite in Sud America. Gli incontri istituzionali, accademici e imprenditoriali realizzati in occasione della missione hanno posto le basi per l'individuazione di nuovi partner strategici, il consolidamento di rapporti già esistenti e lo sviluppo di molteplici e concrete opportunità di collaborazione, con l'obiettivo di costruire alleanze che possano sostenere la crescita economica e la competitività della regione.

L'area balcanica ha visto una presenza già forte della Lombardia, con missioni in Slovenia, Serbia e Albania. In questo solco saranno individuate nuove destinazioni strategiche, quali Bosnia-Erzegovina e Montenegro, sia per il rinnovato ruolo politico e strategico che la Lombardia intende giocare nell'area, anche con riferimento al percorso di adesione all'Unione Europea, sia per le molteplici opportunità, collaborazioni e sinergie in ambito economico-commerciale offerte da tali Paesi.

Parallelamente, saranno coltivate le relazioni già solide con i partner tradizionali della Lombardia nel continente. La comunità europea rimarrà al centro delle attività internazionali regionali, sia attraverso iniziative e incontri istituzionali e imprenditoriali, realizzati congiuntamente alle rappresentanze diplomatiche a Milano, in Italia e all'estero, sia attraverso la partecipazione attiva alle reti interregionali europee storiche, quali ad esempio i Quattro Motori per l'Europa, Arge Alp e Regio Insubrica, e a quelle tematiche, come la Automotive Regions Alliance, ECRN – European Chemical Regions Network e NECSTOUR. Sarà considerata la possibilità di partecipare a ulteriori reti europee tematiche, verificando l'efficacia e l'opportunità e prefigurandone l'eventuale rilancio in accordo con gli obiettivi propri di Regione Lombardia.

Sono stati avviati e verranno ulteriormente potenziati i rapporti con l'Arabia Saudita (già meta di missione nel settembre 2024), il Kazakhstan (di cui è stato ospitato il Business forum lo scorso 7 ottobre 2024) e l'Uzbekistan, verso il quale è già prevista una missione a giugno 2025. Si tratta infatti di nazioni la cui

importanza è cresciuta nel contesto regionale asiatico, specialmente dopo l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia

Particolare rilievo avranno anche i rapporti con la Corea del Sud, con cui si procederà alla sottoscrizione di un'intesa istituzionale con la città di Seoul, e con il Giappone, in vista dell'Expo Osaka 2025, dove è in programma una missione del Presidente in concomitanza con la settimana di protagonismo della Lombardia a Padiglione Italia (ottobre 2025). Riguardo all'India, si intende rifocalizzare i rapporti, vagliando anche le opportunità offerte dalle relazioni a livello subnazionale.

A seguito della missione condotta negli Stati Uniti nel 2024, proseguirà il lavoro in corso, volto a rafforzare le partnership istituzionali, economiche, accademiche e tecnologiche con gli Stati federati di maggior interesse per la Lombardia. Nel contesto USA, particolare interesse sarà rivolto alla Florida.

L'Africa, al centro delle attività di cooperazione allo sviluppo, in coerenza con una moderna visione che punta a creare partnership paritarie e a valorizzare i rapporti anche in ambito istituzionale, sarà altresì oggetto di un lavoro mirato a stabilire nuove relazioni di natura diplomatica. Ai territori già interessati dai progetti di cooperazione, si aggiungeranno anche altri Paesi verso i quali rivolgere l'attenzione, come la Tunisia, l'Uganda, e altri che saranno individuati insieme agli stakeholder regionali.

Proseguiranno le relazioni e le interlocuzioni quotidiane con le rappresentanze consolari a Milano, le ambasciate a Roma, le delegazioni estere in visita a Milano, da cui potranno emergere nuove potenzialità di relazione e nuovi orizzonti di lavoro per l'attuale legislatura.

La cooperazione allo sviluppo sarà sempre di più uno dei pilastri fondamentali dell'azione internazionale lombarda. La Regione intende promuovere nuove sinergie tra attori profit e no-profit, stimolando la nascita di progetti condivisi e integrati, anche sulla base di proposte provenienti da forze sociali, enti locali e soggetti istituzionali. Il tutto in coerenza con le linee guida del Ministero degli Esteri e con le priorità del Piano Mattei.

Dal punto di vista metodologico, si punterà alla sottoscrizione di una Convenzione con il Ministero, che prenda le mosse dalle attività e dalle interlocuzioni in essere relativamente al Piano Mattei, superando quindi strumenti quali i bandi e introducendo nuove modalità d'azione, con il coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati del mondo della cooperazione.

Nello sviluppo delle collaborazioni, sarà privilegiato un approccio integrato e di sistema, con il coinvolgimento non solo delle istituzioni, ma anche delle imprese e del mondo accademico per una cooperazione multilivello, volta a generare opportunità concrete per i soggetti lombardi e per le realtà locali, quali lo sviluppo di partenariati economici, investimenti in innovazione e infrastrutture, scambi commerciali e collaborazione tra Università, anche nell'ambito di Intese o Accordi multisettoriali.

L'Africa, nell'ambito del più ampio "Piano Mattei" italiano, rappresenterà 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.

Si procederà quindi con la definizione di partenariati territoriali per progettualità nel continente africano in linea con gli indirizzi del MAECI e in collaborazione con l'AICS (Agenzia Italiana Cooperazione allo Sviluppo) attivando le sinergie con il settore profit, no profit, con le organizzazioni della società civile e con le istituzioni e gli enti regionali e nazionali, nonché con i partner in loco. Queste attività saranno coerenti con le linee strategiche indicate dal Piano Mattei e tra gli obiettivi avranno quello di cooperare con i Paesi partner per la creazione di opportunità di sviluppo locale e promuovere gli investimenti degli stakeholder lombardi.

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. Verranno sostenuti, altresì, interventi di emergenza e di aiuto umanitario localizzati in Ucraina, in Afghanistan e in altre aree del mondo colpite da crisi e calamità.

In Tanzania sarà finalizzato il progetto RES4CLIMA, avviato con il partenariato territoriale lombardo e finanziato da AICS a valere sul Bando per Enti Territoriali 2023, che ha come obiettivo l'implementazione delle politiche e interventi per lo sviluppo sostenibile del settore agroalimentare nelle aree urbane, periurbane e rurali nelle regioni di Arusha e Zanzibar.

Nell'ambito delle azioni di cooperazione allo sviluppo si prenderà parte alle missioni di Sistema organizzate dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale soprattutto nel continente africano tra quelle di maggior interesse per Regione Lombardia e se ne attiveranno alcune autonome ritenute opportune in relazione alle iniziative attivate o da attivare.

Saranno inoltre focalizzate nuove aree, quali il Kenya e il Mozambico, e nuovi progetti, come quello relativo a un hub delle conoscenze presentato da 12 università lombarde.

Un impegno speciale continuerà a essere riservato all'Ucraina. Con la regione di Zaporizhzhia, proseguiranno le azioni di collaborazione previste nell'ambito dell'Intesa siglata lo scorso 7 novembre 2024, nonché iniziative di più ampio respiro connesse alla ricostruzione dell'Ucraina nel suo insieme, come seguiti del Business Forum Ucraina "On the Road to URC" dello scorso 5 marzo 2025.

Verranno, infine, sostenuti progetti di aiuto umanitario e di emergenza in paesi esteri nel caso le situazioni di crisi internazionale ne richiedessero la necessità.

Per i lombardi nel mondo, vista l'approvazione della l.r. 9/2024 "Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale", saranno supportate nel prossimo triennio iniziative a favore degli lombardi all'estero per rafforzare l'identità e la cultura lombarda, consolidare le relazioni con le comunità residenti all'estero nonché riconoscere il valore dei loro percorsi di mobilità internazionale e favorire percorsi di formazione e rientro. Inoltre, essendo stata attivata la Consulta regionale per i lombardi nel mondo, saranno celebrate le giornate annuali celebrative e assegnati ogni anno i riconoscimenti ai lombardi che si saranno distinti all'estero. In tale ambito, saranno inoltre realizzati i progetti a valere sul "Bando 2024-2025 per il cofinanziamento delle attività realizzate a favore dei lombardi nel mondo e della loro mobilità" e sulle sue successive iterazioni nel corso del prosieguo della legislatura.

Sarà consolidata l'attività della "Consulta regionale per l'integrazione e la promozione del dialogo interreligioso", organismo di consultazione e confronto con le confessioni religiose e con gli enti locali. Questo organismo, che già nei suoi primi incontri ha restituito esiti di grande interesse quali una prima mappatura della presenza delle confessioni sul territorio o l'impegno trasversale intorno alla garanzia dei luoghi di culto durante i Giochi di Milano Cortina 2026, proseguirà il proprio lavoro per promuovere attività comuni o approfondimenti in merito alle politiche di integrazione per le quali assumano particolare rilievo le pluralità di orientamento religioso nei settori indicati dalla legge nonché rispetto a iniziative di studio delle tradizioni religiose e delle relazioni tra le religioni.

In occasione dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026, verrà attribuita particolare rilevanza alle opportunità di relazione e cooperazione che saranno favorite dalla presenza sul territorio di delegazioni estere, anche di livello istituzionale elevato, nonché dall'attivazione delle rappresentanze diplomatiche, incluse ambasciate e consolati. L'evento rappresenta, infatti, non solo una manifestazione sportiva globale, ma anche un'importante occasione di rilievo strategico sotto il profilo diplomatico e delle relazioni internazionali. In tale contesto, Regione Lombardia intende valorizzare il proprio ruolo di attore istituzionale, promuovendo iniziative mirate al rafforzamento dei rapporti con partner esteri, alla costruzione di nuove sinergie e all'incremento della propria proiezione internazionale, anche in funzione delle ricadute positive che tali interazioni potranno generare in termini economici, culturali e di cooperazione multilivello.

## 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	>30

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
N. progetti finanziati nell'ambito della Legge Regionale per i Lombardi nel Mondo	0	15

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., Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

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 2026-2028, 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 e migliorare le infrastrutture sportive rendendole anche centri di aggregazioni giovanili significa contribuire, 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, con particolare attenzione alle situazioni di fragilità, anche attraverso progetti sviluppati in collaborazione con altre istituzioni, soggetti del mondo sportivo, realtà scolastiche, sociali e sanitarie. Proseguirà inoltre il sostegno a iniziative sportive dilettantistiche e agonistiche di diverso livello, compresi i grandi eventi sportivi, al fine di promuovere lo sport e i valori olimpici, in un'ottica di crescita sportiva e turistica dei territori.

Resta strategica ai fini del rafforzamento dell'offerta sportiva la disponibilità di una dotazione impiantistica sempre più diffusa, accessibile, ecosostenibile.

In questo ambito anche mediante Bandi di finanziamento delle ristrutturazioni, adeguamenti, manutenzioni degli impianti sportivi esistenti continuerà il potenziamento dell'offerta di impiantistica sportiva indoor e outdoor non solo in funzione della sostenibilità economico finanziaria, di gestione degli impianti e di miglioramento degli standard di sicurezza del patrimonio impiantistico esistente, 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 la razionalizzazione delle aree sciabili attrezzate, il sostegno e la riqualificazione degli impianti di risalita e delle piste da sci, in coordinamento con le iniziative attivate dallo Stato, al fine di una migliore efficienza energetica e un uso maggiore di fonti rinnovabili; una piena accessibilità e sicurezza degli impianti, in adeguamento alle prescrizioni stabilite dalla normativa statale; una destagionalizzazione dei flussi turistici e fruizione degli stessi impianti durante i mesi estivi.

Questi temi sono poi occasione di confronto in ambito internazionale, attraverso specifici progetti europei, per delineare trend, nuovi scenari e condividere soluzioni nella ricerca di risposte alle sfide che i comprensori sciistici si trovano ad affrontare, così come definire una metodologia di supporto all'accessibilità dei comprensori riguardo alle discipline sportive paralimpiche.

L'azione regionale proseguirà nell'investimento sulle professioni di montagna (Maestri di Sci, nelle varie discipline; Guide Alpine-Maestri di Alpinismo, Aspiranti Guide Alpine di I e II livello, Accompagnatori di Media 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.

Sarà data continuità al processo di organizzazione delle attività formative e di aggiornamento delle professioni della montagna (Maestri di Sci nelle varie discipline, Aspiranti Guide Alpine di I e II livello, Guide Alpine-Maestri di alpinismo e Accompagnatori di Media Montagna). A seguito dell'aggiornamento della normativa regionale sulle professioni sportive della montagna e sulla sicurezza delle discipline sportive invernali, in attuazione delle previsioni della normativa statale di settore, verranno attivate collaborazioni con AREU nonché i Gestori degli impianti nei comprensori sciistici al fine di consolidare e riqualificare le strutture organizzative dei comprensori e delle stazioni sciistiche lombarde, assicurare una adeguata organizzazione dei servizi di soccorso e una gestione in sicurezza dei comprensori sciistici, ponendo particolare attenzione ai percorsi formativi dei Soccorritori e dei Direttori delle piste da sci.

In un quadro di innovazione tecnologica di sistema, si inseriranno gli interventi di rinnovo e sviluppo del progetto "Skipass Lombardia", nel 2024 ridenominato "Ski'n Lombardia", primo esempio in Europa di unificazione, a livello regionale, di standard aperto di sistemi di emissione e controllo accessi. Il progetto continuerà a garantire, in avvicinamento al periodo olimpico, l'accesso a tutti gli impianti di risalita sul territorio lombardo con un'unica card in modalità payperuse, favorendo così economie di scala e forme di cooperazione tra le stazioni sciistiche.

Nel prossimo triennio 2026-2028, 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 (milioni di euro)	2,6 (XI Legislatura)	14,1
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	110

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	23,1

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
N. grandi eventi con alto potenziale attrattivo-turistico finanziati	0	25

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.

### 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 (sport, cultura, turismo, scuola, etc.), guardino anche alla legacy (eredità) che punta a lasciare alle future generazioni esperienze, progetti, impianti, infrastrutture e risorse per un turismo sostenibile anche dal punto di vista economico.

Sono già stati avviati progetti per la promozione socioeconomica e culturale dei territori olimpici al fine di convogliare le progettualità in un percorso coordinato e condiviso di sviluppo futuro dei territori. Un'intensa collaborazione interistituzionale che vede coinvolta la totalità degli Assessorati di Regione Lombardia ha permesso di individuare e sviluppare iniziative la cui attuazione diventerà un'eredità duratura e concreta destinata a portare i propri benefici ben oltre i Giochi.

Le azioni regionali di legacy sono state integrate con le iniziative sviluppate dai territori e dagli stakeholder di Regione Lombardia: a oggi si annoverano oltre 100 progettualità, su inclusione, sostenibilità, infrastrutture all'avanguardia, turismo, sicurezza, salute e benessere. L'attuazione delle opere e delle iniziative di legacy continuerà a essere oggetto di un costante monitoraggio da parte di Regione Lombardia e sarà raccontata attraverso lo sviluppo di materiali video ed editoriali mirati alla promozione dei progetti che verranno pubblicati sul sito [www.oltreigiochi2026.regione.lombardia.it](http://www.oltreigiochi2026.regione.lombardia.it). Forti della convinzione che questo grande evento sarà un volano di sviluppo non solo per i territori lombardi che ospiteranno le gare ma anche per tutta la regione, misurare gli impatti sociali, economici e ambientali dei Giochi Invernali sarà un impegno sfidante e imprescindibile per Regione Lombardia.

Inoltre, verrà sviluppata una campagna a forte contenuto digitale, che accompagnerà i Giochi in tutte le sue fasi e racconterà il ruolo della Lombardia, regione ospitante. Nei mesi che precedono la manifestazione verrà sviluppato uno storytelling dedicato a raccontare lo spirito con cui la Lombardia si appresta ad accogliere tale evento internazionale, l'emozione delle gare e il vissuto, sempre attraverso i volti, le esperienze e i contributi dei protagonisti in vari ambiti (volontari, sportivi, settore produttivo, culturale, trasporti, ospitalità etc.).

Tra le iniziative di comunicazione dedicate all'avvicinamento ai Giochi, Regione Lombardia ha avviato, in particolare, la produzione della serie podcast Verso Milano Cortina 2026 – Lombardia protagonista. Il progetto intende valorizzare il patrimonio sportivo e umano del territorio attraverso il racconto di atleti lombardi significativi nella storia delle Olimpiadi, contribuendo a costruire una narrazione collettiva orientata alla legacy dell'evento. La serie si inserisce in un più ampio piano di comunicazione volto a rafforzare il posizionamento regionale e a promuovere l'identità sportiva e culturale lombarda in vista dei Giochi.

Prosegue 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 (di cui al DPCM 8 settembre 2023), nel Masterplan dei Giochi olimpici e paralimpici (approvato il 14 giugno 2023 dal CDA di Fondazione Milano Cortina 2026 e oggetto della seduta del Consiglio Olimpico Congiunto nella seduta del 10 ottobre 2024), e nel Piano Lombardia (di cui alla DGR XII/2965 del 5 agosto 2024). Si tratta delle opere nelle cosiddette venues (sedi di svolgimento delle gare, impianti sportivi, villaggi olimpici e luoghi

di premiazione), ma anche delle infrastrutture per l'accessibilità stradale e ferroviaria, delle infrastrutture finalizzate a incrementare l'attrattività turistica della Lombardia in relazione allo svolgimento dei Giochi Olimpici e Paralimpici il cui utilizzo naturalmente non è concepito per il solo evento olimpico.

Regione Lombardia, in particolare, si impegnerà nella realizzazione delle opere di propria competenza fungendo inoltre da stimolo e agevolatore rispetto agli altri enti competenti. Saranno portati a termine, per quanto riguarda le infrastrutture sportive olimpiche, i lavori per la realizzazione dello Ski Stadium e del parcheggio di porta nel Comune di Bormio; a ciò si aggiunge la realizzazione, a Livigno, del Centro Operativo, del 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; il completamento, nel 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. L'appuntamento del 2026 costituirà, inoltre, un'occasione unica per innalzare ulteriormente il livello di competenza professionale nel settore degli sport invernali, oltre che 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.

Inoltre, Regione continuerà a presidiare i Tavoli prefettizi riguardo la Sicurezza pubblica e i Trasporti, in cui saranno affrontati i temi legati all'accessibilità ai Giochi attraverso il Trasporto Pubblico (con l'obiettivo che il maggiore numero di spettatori possa raggiungere i siti olimpici utilizzando il TPL), il trasporto aereo/ferroviario e la viabilità stradale e autostradale.

In questa occasione in cui le Olimpiadi sono "diffuse", Regione intende innanzitutto promuovere il protagonismo dei territori: per questo continuerà a monitorare e valorizzare le iniziative degli attori locali e di tutti gli stakeholder del Patto per lo Sviluppo.

Regione Lombardia promuoverà, in stretto raccordo con la Fondazione Milano Cortina 2026 e con altri soggetti aderenti, un insieme di iniziative che intendono arricchire l'evento valorizzando le eccellenze culturali e ambientali del territorio, con particolare attenzione ai luoghi sedi delle gare e alle realtà idealmente connesse ad essi. Da menzionare, in particolare, il percorso dei Cuori Olimpici, un progetto di marketing territoriale che si baserà su una serie di eventi tra Milano e la Valtellina e su una guida cartacea e digitale, con l'obiettivo di svelare gli aspetti meno conosciuti dei territori lombardi. Con il bando "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, 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, strumenti per sviluppare l'offerta e la dotazione impiantistica dei comprensori sciistici, riqualificando piste da sci, impianti di innevamento, impianti sportivi.

Infine, Regione Lombardia sarà impegnata nello sviluppo di una strategia di comunicazione istituzionale volta a favorire l'ingaggio e l'experience positiva dei cittadini lombardi, raccontare i cantieri progettuali e valorizzare la legacy olimpica.

A continuazione del percorso intrapreso con le Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026 Regione Lombardia ha ottenuto l'assegnazione delle Olimpiadi Giovanili Invernali 2028 (Youth Olympics Games 2028).

## 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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di infrastrutture sportive olimpiche realizzate (Piano Lombardia)	0	7

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

### Obiettivi Agenda ONU 2030



### Progetti emblematici 2026

#### I GRANDI PROGETTI

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 (AdP) continuano ad essere un fondamentale motore per gli interventi di rigenerazione urbana. Il lavoro di Regione Lombardia si concentrerà sullo sviluppo del **Progetto FILI**, sulla realizzazione dell'**Ospedale di Busto e Gallarate**, oltre che sull'attuazione dell'**AdP Villa Reale e Autodromo di Monza**.

Il Progetto FILI Cadorna è un progetto di rigenerazione urbana che ha come obiettivo principale il miglioramento dell'intermodalità dell'attuale sistema di interscambio con la metropolitana e i mezzi di superficie, in un'ottica di valorizzazione urbana e di sostenibilità ambientale. L'intervento prevederà il completo riassetto della stazione di Cadorna e la riqualificazione del piazzale antistante in partnership con il Gruppo FNM e il Comune di Milano.

Il **nuovo Ospedale di Busto e Gallarate** sostituirà gli attuali ospedali per fornire nuovi servizi di cura per gli abitanti dell'area Malpensa e fornirà una 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, mentre il 2026 sarà dedicato alla stesura del progetto di fattibilità tecnico-economica (PTFE).

L'**Autodromo di Monza**, il cui nuovo Masterplan sarà approvato a luglio 2025, ha visto la conclusione di alcune opere di riqualificazione, quali: il completo rifacimento della pavimentazione della pista di Formula 1, di alcuni sottopassi e del viale di ingresso da Vedano, che hanno assicurato il rinnovo dell'accordo per ospitare le prossime **gare di F1 fino al 2031**. È inoltre proseguita l'attuazione del programma di **interventi di tutela e valorizzazione** previsti per la riqualificazione del complesso di **Villa Reale e del Parco di Monza**, con l'inaugurazione del **Teatrino di Corte della Villa**, che è stato oggetto di importanti interventi quali: consolidamento strutturale, rifacimento e adeguamento normativo degli impianti, oltre al restauro conservativo dei numerosi dipinti presenti. In particolare, saranno oggetto di prossima riqualificazione sia alcuni beni funzionali al potenziamento dell'obiettivo museale, quali il corpo centrale della Villa e l'Ala Nord, sia alcuni ambiti rivolti alla fruizione del complesso come la manutenzione straordinaria del Parco, dei Giardini Reali e della Rotonda Appiani.

Il **nuovo Stadio per Milano** rappresenta un progetto di rilevanza internazionale, destinato a fornire una nuova sede calcistica alle squadre di Milan e Inter e vede il coinvolgimento di Regione Lombardia accanto al Comune di Milano. Al momento si è svolta la Conferenza dei Servizi preliminare ai sensi del DLgs 38/2021 (Legge Stadi). Il progetto proposto prevede la costruzione di un nuovo stadio conforme agli standard internazionali, nonché la riqualificazione complessiva dell'intera area di San Siro. In merito all'AdP promosso dal Comune di San Donato Milanese per la realizzazione alternativa di un nuovo stadio per l'A.C. Milan, che vede il coinvolgimento di Regione Lombardia in adesione, il procedimento a oggi risulta sospeso, come richiesto dalla Società all'amministrazione comunale.

### SEMPLIFICAZIONE: BANDI REGIONALI

Raccogliendo le osservazioni e le richieste degli stakeholder, sfruttando tutte le potenzialità offerte dall'innovazione tecnologica, Regione ha avviato nel 2025 la reingegnerizzazione dell'intero processo di Pianificazione, Programmazione, Pubblicazione, Istruttoria, Monitoraggio e Valutazione dei Bandi. Nel quadro di una programmazione integrata e coerente con il PRSS e in linea con gli interventi ICT, Regione intende migliorare il ciclo di vita di ogni singolo bando, individuando una chiara ownership delle diverse fasi procedurali e garantendo il costante allineamento tra i diversi attori regionali che incidono sull'intero processo.

Assicurando una pianificazione dei bandi sul breve e sul lungo termine, a partire dal 2026 sarà dedicata maggiore attenzione alla fase di valutazione costi-benefici e alla definizione dei requisiti di dettaglio, aumentando in tal modo la qualità dello strumento e l'efficacia dell'azione regionale. Particolare focus sarà, infine, 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.

### DIGITAL TWIN: IL GEMELLO DIGITALE DELLA LOMBARDIA

Il **digital twin** si presenta come un sistema computazionale dinamico che replica in ambiente digitale entità fisiche o processi amministrativi, che viene aggiornato in tempo reale mediante flussi informativi strutturati. In ambito pubblico, rappresenta una piattaforma per il monitoraggio continuo, per la valutazione ex ante ed ex post delle azioni di policy, per la simulazione di scenari alternativi e la razionalizzazione delle decisioni allocative.

Uno strumento di questa tipologia risulta pienamente coerente con il ciclo della Programmazione Regionale, e in particolare con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, fondato su approcci data-driven ed evidence-based, e ha l'obiettivo di offrire ai decisori pubblici valutazioni oggettive di output e outcome, **utili a favorire l'attuazione di politiche efficaci e adeguate ai bisogni di cittadini e territori.**

Il progetto di implementazione del Gemello Digitale, avviato da Regione Lombardia nel 2025, ha un orizzonte pluriennale e prevede, in collaborazione con partner scientifici e tecnologici d'avanguardia e in stretto raccordo con ARIA SpA, lo sviluppo progressivo di specifici modelli che riguarderanno:

- la sostenibilità integrale del sistema turistico lombardo, mediante la simulazione di ipotesi di sviluppo quali-quantitative, con riferimento sia alla dimensione territoriale che alla stagionalità;
- il contesto socio-sanitario regionale, al fine di verificare la resilienza del sistema e valutare l'impatto delle politiche di sostegno rivolte ai cittadini e alle famiglie;
- la qualità dell'aria nel bacino padano, con particolare attenzione alle aree critiche.

Con questa infrastruttura digitale avanzata, Regione Lombardia punta a potenziare le proprie capacità analitiche e predittive, rendendo l'amministrazione più proattiva, trasparente e reattiva ai bisogni del territorio e dei cittadini.

## Ambito strategico 7.1

### Autonomia

A seguito dell'approvazione della legge 26 giugno 2024, n. 86 "Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione" - 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 ventitré materie richiamate dall'articolo 116, terzo comma, della Costituzione - Regione Lombardia ha rilanciato formalmente a fine luglio 2024 il negoziato con il Governo per il conseguimento della maggiore autonomia, in relazione per ora a otto materie "non-LEP" (Protezione civile; Professioni; Commercio con l'estero; Relazioni Internazionali e con l'UE; Previdenza complementare e integrativa; Coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario; Casse di Risparmio, Casse Rurali, Aziende di Credito a Carattere Regionale; Enti di Credito Fondiario e Agrario a Carattere Regionale). Si tratta di materie non connesse alla previa determinazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni e per le quali il trasferimento di specifiche funzioni, 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 della legge 86/2024.

Il negoziato con gli uffici ministeriali avviato da ottobre 2024 e tuttora in corso, per quanto attiene alla materia della "Protezione civile", ha permesso di condividere molteplici contenuti del futuro accordo; è stato inoltre avviato recentissimamente il confronto sulla materia "Professioni" e si profila la prossima apertura del tavolo di confronto sulla materia della Previdenza complementare e integrativa. Il confronto avviato ovviamente tiene conto delle indicazioni contenute nella sentenza della Corte costituzionale n. 192 del 14 novembre 2024 che ha abrogato alcune disposizioni della Legge 86/2024 e di altre disposizioni ha dato una lettura costituzionalmente orientata.

Inoltre, si evidenzia che Regione Lombardia ha attivato nuovi tavoli tematici di approfondimento e di confronto specifico con gli stakeholders per ciascuna delle citate otto materie per le quali è stata fatta formale richiesta al Governo di ripresa del negoziato. Questi Tavoli, realizzati nell'ambito del "Patto per lo Sviluppo", si sono svolti tra la fine del 2024 e i primi mesi del 2025 attraverso l'attivazione di sedi di confronto ristrette per favorire un lavoro comune e approfondito sulle singole materie richieste da Regione Lombardia.

## 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 di coesione e il PNRR, Ministero della protezione civile e altri ministeri in relazione alla materia professioni), UPL, ANCI Lombardia, Province lombarde e Città metropolitana, parti economiche e sociali.

## Ambito strategico 7.2

### Bilancio

Il quadro finanziario 2026-2028 si inserisce in un contesto particolare che richiede la massima prudenza nella gestione del bilancio regionale.

Le manovre finanziarie regionali devono garantire gli equilibri di bilancio tenendo conto del contributo alla finanza pubblica come definito dalle nuove regole di Governance europea.

Le nuove regole europee indicano una previsione macroeconomica di finanza pubblica che, nel quadro difficile del nostro Paese, potrebbero rendere 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 (asestate)	Capacità di impegno non inferiore al 90%	Capacità di impegno non inferiore al 90%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Assegnazione risorse vincolate per spese di investimento nel periodo 2021- <del>2034</del> 2028 (di cui alla legge 145/2018 art. 1 comma 134 e 213/2023 art. 1 comma 464)	Assegnazione del 100% delle risorse attribuite	Assegnazione del 100% delle risorse attribuite per ciascuna annualità
<i>La denominazione dell'indicatore viene modificata in considerazione del fatto che la legge 145/2028 è stata defanziata e ora prevede risorse fino al 2026. Inoltre è stata integrata la legge 213/2023, che prevede spese di investimento fino al 2028.</i>		

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 2026-2028, 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 dell'attuale sistema di interscambio con la metropolitana e i mezzi di superficie, in un'ottica di valorizzazione urbana e di sostenibilità ambientale. L'intervento prevederà il completo riassetto della stazione di Cadorna e la riqualificazione del piazzale antistante.

Gli ultimi anni della XII Legislatura, saranno caratterizzati da una programmazione strategica focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi delineati dal Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile del 2023. Al contempo, però, la programmazione regionale dovrà essere attenta a captare in anticipo nuovi bisogni dal territorio e nuovi contesti e scenari di medio e lungo periodo, riorientando le proprie politiche e i propri interventi e dimostrando flessibilità e una pronta capacità di reazione. Per migliorare sempre di più la capacità programmatoria, nel triennio 2026-2028, continuerà a essere di fondamentale importanza il monitoraggio, attraverso un solido e rigoroso sistema di raccolta dati, degli avanzamenti delle politiche e degli interventi. In un ciclo virtuoso, quindi, Regione continuerà a programmare, monitorare l'attuazione degli obiettivi, studiare gli impatti, valutare le politiche, raccontare i risultati raggiunti e riorientare, laddove necessario, le proprie linee strategiche. L'inizio del 2026 sarà anche l'occasione per realizzare un bilancio sui risultati conseguiti nella prima metà della Legislatura. Sempre 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 informatizzati e possibilmente navigabili all'interno di cruscotti digitali 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. In particolare, il Programma Regionale FESR 2021-2027 comprende la Piattaforma STEP, a cui Regione Lombardia ha aderito nel 2024, che ha l'obiettivo di sostenere lo sviluppo o la produzione di tecnologie critiche e di rafforzare le catene del valore per ridurre le dipendenze strategiche dell'Unione europea salvaguardando il mercato interno. 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.

Il triennio 2026-2028 vedrà la Regione Lombardia impegnata in un'ampia azione di capitalizzazione dei risultati dei programmi di Cooperazione Territoriale Europea, in particolare di Interreg Spazio Alpino

e di ESPON2030, con il coinvolgimento diretto degli attori del territorio per massimizzare l'impatto territoriale dei progetti attuati e favorire lo sviluppo locale. L'interlocuzione con gli stakeholder, sia in Lombardia che nelle altre regioni italiane partecipanti ai programmi, sarà occasione di confronto per la definizione degli obiettivi della programmazione 2028-2034 e per consolidare l'approccio partenariale e territoriale della politica di coesione nell'ambito della cooperazione transnazionale e interregionale.

Proseguirà la realizzazione del Programma Operativo Complementare (POC) Lombardia 2014-2020, adottato nel 2024 con una dotazione di 614 milioni di euro, per la realizzazione degli interventi trasferiti dai Programmi Regionali FESR, FSE ed Italia-Svizzera 2014-2020 in attuazione dell'Accordo con lo Stato italiano siglato nel luglio 2020 relativo alla riprogrammazione dei fondi strutturali europei durante l'emergenza da Covid 19.

Nel 2026, il Programma Nazionale Strategico della PAC (PSP) prosegue la sua attuazione, con Regione Lombardia impegnata a garantire l'erogazione efficace dei fondi, rispettando gli obiettivi di risultato e di performance stabiliti a livello nazionale.

L'attenzione sarà focalizzata sulla attivazione degli interventi ancora non avviati, con particolare riguardo alle misure di sostegno per l'innovazione agricola e la sostenibilità ambientale, la semplificazione degli strumenti di gestione, sia informatici che amministrativi, per migliorare l'accessibilità ai finanziamenti e ridurre i tempi di istruttoria e l'efficientamento del sistema di controlli, con l'implementazione di un sistema di gestione delle verifiche dalla rilevazione in campo fino all'istruttoria di pagamento.

Per la quota di sviluppo rurale (FEASR), sarà fondamentale rispettare gli obiettivi di spesa legati al meccanismo N+2, garantendo l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili. La digitalizzazione dei processi amministrativi rappresenterà un elemento chiave per accelerare l'erogazione dei fondi e migliorare la trasparenza nella gestione delle risorse.

**La programmazione europea 2021-2027** è attuata in Lombardia attraverso la gestione da parte dell'Amministrazione regionale dei seguenti Programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali:

- Programma Regionale a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (PR FESR), approvato con Decisione della Commissione Europea C(2022)5671 del 01/08/2022 e riprogrammato a seguito dell'adesione di Regione Lombardia alla Piattaforma STEP, approvata con Decisione della Commissione europea C(2024)6555 del 18/09/2024;
- Programma Regionale a valere sul Fondo Sociale Europeo Plus (PR FSE+), approvato con Decisione della Commissione Europea C(2022)5302 del 17/07/2022;
- Programma di cooperazione Interreg VI-A Italia-Svizzera (PC IT-CH)<sup>128</sup>, finanziato dal FESR, approvato con Decisione C(2022)9156 del 05/12/2022.

<sup>128</sup> Nel Programma di cooperazione Interreg V-A Italia-Svizzera, oltre a Regione Lombardia (Province di Como, Sondrio, Lecco, Varese), sono coinvolte la Regione Piemonte (Province di Biella, Novara, Verbanò-Cusio-Ossola, Vercelli), la Regione Valle d'Aosta e la Provincia autonoma di Bolzano

La dotazione finanziaria complessiva di tali Programmi è pari a oltre 3,6 miliardi di euro, come evidenziato di seguito nel quadro riepilogativo:

DOTAZIONE FINANZIARIA €				
PROGRAMMI 2021-2027	TOTALE	di cui:		
		Cofinanziamento UE	Cofinanziamento Stato	
PR FESR	2.000.000.000	800.000.000	840.000.000	360.000.000
PR FSE	1.507.356.985	602.942.794	633.089.934	271.324.257
PC IT-CH	102.933.343	82.346.673	20.586.670	--
<b>TOTALE</b>	<b>3.610.290.328</b>	<b>1.485.289.467</b>	<b>1.493.676.604</b>	<b>631.324.257</b>

A queste risorse **si aggiungono ulteriori risorse a valere sul Piano Strategico Nazionale della PAC 2023-2027**, destinate a Regione Lombardia, **pari a 827.697.663,59 euro**, per cui complessivamente, per il periodo di programmazione 2021-2027 **le risorse a disposizione di Regione Lombardia ammontano a oltre 4,4 miliardi di euro**.

### Il Programma Regionale (PR) FSE+ 2021-2027

La tabella seguente riepiloga lo stato di attuazione del Programma FSE+:

PRIORITÀ	DENOMINAZIONE	DOTAZIONE FINANZIARIA €	RISORSE PROGRAMMATE €	RISORSE CONCESSE €
1	Occupazione	411.700.000,00	180.329.709,23	79.469.095,68
2	Istruzione e formazione	557.600.000,00	300.094.280,59	149.717.336,62
3	Inclusione sociale	444.000.000,00	225.249.430,02	133.531.639,55
4	Occupazione giovanile	51.400.000,00	50.615.000,00	2.085.000,00
5	Assistenza tecnica	42.656.985,00	21.384.163,36	21.384.163,36
<b>TOTALE</b>	<b>1.507.356.985,00</b>	<b>777.672.583,20</b>	<b>386.187.235,21</b>	

A maggio 2025, le risorse programmate/attivate, con atti di Giunta, ammontano a quasi 800 milioni di euro pari al 51,6% della dotazione finanziaria complessiva del Programma (1,5 miliardi di euro). Le risorse concesse sono pari a 777,6 milioni di euro pari al 50% delle risorse programmate.

## Il Programma Regionale (PR) FESR 2021-2027

La tabella seguente riepiloga lo stato di attuazione del Programma FESR:

PRIORITÀ	DENOMINAZIONE	DOTAZIONE FINANZIARIA €	RISORSE PROGRAMMATE €	RISORSE CONCESSE €
1	Un'Europa più competitiva e intelligente	1.005.400.000,00	732.487.401,80	330.456.679,26
2	Un'Europa più verde	545.964.739,00	359.262.992,40	117.217.602,20
3	Un'Europa più verde-mobilità urbana	68.400.000,00	60.400.000,00	0
4	Un'Europa più vicina ai cittadini	203.835.261,00	203.835.261,00	146.835.261,00
5	Assistenza Tecnica	56.393.065,00	56.393.065,00	18.661.186,00
6	Sostegno allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori deep tech e biotecnologie	90.006.935,00	90.006.935,00	0
7	Sostegno allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori delle tecnologie pulite ed efficienti sotto il profilo delle risorse	30.000.000,00	30.000.000,00	0
<b>TOTALE</b>		<b>2.000.000.000</b>	<b>1.532.385.655,20</b>	<b>613.170.728,46</b>

A maggio 2025, le risorse programmate/attivate, con atti di Giunta, ammontano a oltre 1,5 miliardi di euro pari al 76,6% della dotazione finanziaria complessiva del Programma (2 miliardi di euro). Le risorse concesse sono pari a 613,1 milioni di euro, cioè il 40% delle risorse programmate.

## 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 (milioni di euro)	0	505 565

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) firmati e in corso di attuazione (con aggiornamenti nell'attuale Legislatura)	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., Arexpo S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Province, Comunità Montane

### 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%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Mantenimento livello di spesa FESR e FSE n+3 almeno al 100%/anno	100%	100%

Destinatari: Imprese, Enti pubblici, Beneficiari pagamenti PAC (Politica Agricola Comune)

Enti del sistema regionale coinvolti: Finlombarda S.p.A., Aria S.p.A., ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere, ANCI Lombardia

### 7.3.3 Migliorare la programmazione strategica sostenibile e l'accountability delle politiche regionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Rendicontazione digitalizzata annuale avanzamento PRSS	/	Eseguita

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. visualizzazioni uniche degli strumenti di accountability regionale	14.000	100.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Realizzazione dell'ecosistema della programmazione regionale	0%	100%

Destinatari: Cittadini, Enti Locali, Imprese, Rappresentanti di categoria, Anci Lombardia, UPL

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Economia e delle Finanze

## 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
Percentuale di digitalizzazione della programmazione e della performance dei Direttori di enti dipendenti e società in house.	10%	100%

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 i referenti dell'attività di controllo, della prevenzione della corruzione e della trasparenza	20	+10%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale partecipazione dei neo-controllori al corso annuale	100%	100%

Destinatari: personale regionale referente in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ispettori interni di Regione Lombardia

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, Università, 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	+30% delle iniziative previste

Destinatari: Cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: PoliS Lombardia, ARIA S.p.A.

### 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. L'AI, comunque, non è una tecnologia neutra e i suoi effetti dipendono da come viene progettata, adottata e governata. Regione Lombardia nel promuoverne l'utilizzo ha quindi l'opportunità di anticiparne i rischi e coglierne le opportunità, facendo dell'etica e della responsabilità algoritmica una leva per l'innovazione pubblica.

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.

Regione Lombardia intende inoltre adottare nuove modalità di analisi dei dati e di elaborazione di scenari previsionali, avvalendosi dello strumento innovativo del Gemello Digitale (Digital Twin), al fine di disporre di un supporto decisionale avanzato per la definizione delle proprie politiche, valorizzando le migliori competenze e tecnologie disponibili. Sempre con l'obiettivo di essere regione all'avanguardia nella trasformazione digitale, al fine di coglierne le potenzialità per il proprio sistema socioeconomico, si intende avviare lo studio per sviluppare una nuova infrastruttura high performance computing (HPC) regionale, prendendo spunto dalle migliori pratiche già sperimentate e orientandosi verso soluzioni tecnicamente avanzate e sostenibili. Il dotarsi di un supercomputer HPC è un volano strategico di innovazione e competitività per il territorio, gli enti pubblici, le aziende e il mondo della ricerca. Il contesto tecnologico e il know-how tecnico attuali offrono un terreno solido e favorevole per realizzare un'infrastruttura all'avanguardia, in grado di distinguersi come modello di efficienza, integrazione e valore per il futuro per non correre il grandissimo rischio, nel medio-lungo periodo, di perdere la leadership tecnologica-economica attuale in di realtà territoriali – a livello sia italiano che europeo – che potrebbero sfruttare questa importantissima opportunità nello sviluppo tecnologico e nello sviluppo economico-sociale che hanno ormai fortissime correlazioni con le attuali, nuove e future innovazioni scientifiche-tecnologiche correlate agli HPC con ogni settore economico-industriale.

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.

Regione Lombardia pone particolare attenzione al tema della sicurezza informatica. Il Programma per la sicurezza dei dati e dei servizi è il documento che definisce la strategia e le priorità di intervento da attuarsi nell'arco della legislatura. Elemento chiave per l'attuazione della strategia e per l'implementazione degli interventi programmati, è il potenziamento del Computer Security Incident Response Team (CSIRT), inizialmente operativo sotto la gestione di ARIA S.p.A, e ora incardinato nell'organizzazione di Regione Lombardia.

L'inserimento del CSIRT all'interno della struttura organizzativa di Regione è stato un passo imprescindibile per soddisfare i requisiti di conformità stabiliti dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale per garantire gli adempimenti richiesti in caso di incidente informatico dalla legge 90 del 28 giugno 2024.

Rafforzare ulteriormente la sicurezza significa anche investire sulle conoscenze del personale, per questo Regione punta, sempre di più, ad incrementare le iniziative di sensibilizzazione e formazione del personale sui temi legati alla sicurezza informatica.

## 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 approvati in Giunta	0	10 progetti di legge

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	2.576.499	3.500.000

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 l.r. 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	<del>+50%</del> 75% (329 asset)
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Interventi di potenziamento della resilienza dei sistemi regionali per una maggiore cybersicurezza	78 interventi	+100%
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Incremento del livello di conoscenza <del>del di tutto</del> il personale regionale rilevato in materia di cybersecurity	0 9,52	75%
<i>Indicatore modificato per introdurre la relativizzazione del dato rispetto al n. di dipendenti che partecipano alle attività formative in materia di cybersecurity. La modifica della modalità di calcolo dell'indicatore ha portato alla modifica della baseline, mentre l'obiettivo di legislatura resta invariato.</i>		
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di progetti/interventi in cui si applicheranno tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	16	+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 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.

In questa ottica ha preso il via la riorganizzazione dell'ecosistema digitale di Regione Lombardia, per ottimizzare e semplificare l'accesso digitale ai contenuti e ai servizi online e offline offerti dall'Ente.

L'intero sistema dei siti e dei portali regionali sarà infatti oggetto di un importante rinnovamento tecnologico. Il replatform garantirà un cambio di paradigma che vedrà l'implementazione di una Digital Experience Platform unica per fornire ai cittadini un'esperienza totalmente integrata, uniforme tra più canali e dispositivi e lungo l'intero percorso. Il rinnovo delle piattaforme e la definizione di una nuova architettura più centrata sull'esperienza dell'utente garantiranno un salto di qualità nella customer journey dell'utente, che godrà di un accesso semplificato a contenuti e servizi sempre più profilati sulle sue specifiche esigenze (es. Lombardia Informa, servizi web, app, ecc.).

La communication strategy punta quindi a produrre un percorso continuo e coerente attraverso i vari canali in grado di catturare l'attenzione di cittadini e stakeholder, così da costruire una relazione duratura e una community unita e intergenerazionale.

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
Numero delle interazioni utenza tramite i canali di comunicazione digitale (dato medio sui vari canali digitali)	61.147.060	+48% (90.497.648)

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	0	1343 (+10%)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di azioni e campagne di comunicazione soggette a misurazione	0%	60%-70%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi organizzati e promossi	0	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	3040

*Target incrementato in base a quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti".*

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 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 confrontarsi sui principali provvedimenti dell'Ente e raccogliere i suggerimenti e le proposte dei corpi intermedi.

Continuerà il confronto con il partenariato sui principali documenti di programmazione regionale così come la sperimentazione di nuove forme di lavoro su temi specifici come già avvenuto in maniera fruttuosa nella prima parte della Legislatura sul tema dell'autonomia differenziata e per l'attuazione del "Protocollo d'Intesa per il lavoro, la legalità, la sicurezza, la sostenibilità, la promozione della partecipazione e del confronto sui temi connessi al PNRR e PNC, Piano Lombardia, Olimpiadi Invernali Milano Cortina 2026" che ha portato, tramite il lavoro di una specifica Cabina di Regia, alla definizione delle "Linee di indirizzo per la sicurezza del lavoro nei cantieri delle grandi opere pubbliche e private di interesse pubblico".

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, dell'attuazione del PNRR e della sostenibilità del contributo delle regioni alla finanza pubblica.

Si proseguirà il lavoro di supporto alle relazioni e di partecipazione ai Tavoli di Crisi nazionali convocati dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in relazione alla gestione delle situazioni di particolare rilevanza politica, sia di livello regionale che nazionale, volti a monitorare le ricadute occupazionali sul territorio e le eventuali azioni finalizzate alla reindustrializzazione /riqualificazione di siti industriali.

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.

Passando all'ambito europeo, l'impostazione della nuova Commissione europea vede un significativo cambio di passo rispetto alla precedente legislatura, con un maggiore focus sulla competitività – evidenziato dal primo documento ufficiale presentato, la Bussola della competitività per l'UE, che ha anticipato il Programma di lavoro della Commissione per il 2025 – e con il passaggio dal Green Deal al Clean Industrial Deal.

Il Programma di lavoro di lavoro 2025 della Commissione indica i seguenti principali macro-obiettivi:

- prosperità e competitività sostenibili;
- difesa e sicurezza;
- sostegno ai cittadini e rafforzamento delle società e dei modelli sociali europei;
- mantenimento della qualità della vita;
- tutela della democrazia e difesa dei valori;
- Europa globale: fare leva sulla forza dell'UE e dei suoi partenariati;
- raggiungimento congiunto gli obiettivi e preparazione dell'Unione al futuro.

Per l'attuazione di tali obiettivi il documento prevede 51 iniziative di policy, di cui 18 proposte legislative,

una serie di Pacchetti Omnibus di semplificazione e altre proposte volte a migliorare e accelerare il funzionamento delle politiche e delle leggi dell'UE, al fine di rafforzarne la competitività.

In tale contesto, la Delegazione di Bruxelles di Regione Lombardia lavorerà per rafforzare ulteriormente il ruolo della Lombardia e del sistema socioeconomico lombardo in Europa e per assicurarne adeguatamente rappresentanza, tutela e promozione delle priorità nei confronti della nuova Commissione e del nuovo Parlamento europeo.

Verrà rafforzato l'accompagnamento degli stakeholder lombardi, con particolare riferimento ai sistemi delle imprese e delle università, anche attraverso l'organizzazione di specifiche iniziative di confronto a Bruxelles, al fine di portare la voce della Lombardia presso le Istituzioni europee e per favorire l'accesso alle risorse europee delle imprese e delle università lombarde.

Particolare attenzione, in stretto raccordo con la Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'UE, verrà posta al dibattito istituzionale e ai negoziati sulla Politica di coesione post 2027 nell'ambito della più ampia definizione e allocazione delle risorse nel nuovo Quadro Finanziario Pluriennale dell'Unione Europea.

Nel prossimo ciclo di programmazione, le Regioni dovranno poter continuare a svolgere la propria funzione di programmazione e coordinamento, anche mediante il coinvolgimento sui principali tavoli di negoziato con la Commissione europea, compresa la fase di programmazione; la politica di coesione dovrà continuare a essere caratterizzata da un approccio place-based, in una prospettiva realmente sussidiaria.

Andrà quindi scongiurata la prospettiva, ipotizzata a più livelli dai servizi della Commissione europea, di riproporre Piani nazionali sul modello PNRR, in cui le Regioni sarebbero depotenziate al livello di meri soggetti beneficiari e/o attuatori, anziché in grado di svolgere, come nel sistema attuale, un ruolo da protagonista nella programmazione dei progetti e delle risorse della politica di coesione.

In generale, Regione Lombardia, anche mediante l'attività della Delegazione di Bruxelles e la leadership di alcune rilevanti reti europee, presidierà attivamente l'evoluzione delle principali policy dell'Unione a forte impatto territoriale e a elevato valore aggiunto per l'economia, come le politica agricola comune, il programma quadro di ricerca, le iniziative in ambito industriale, ambientale e di innovazione digitale.

Tornando all'ambito nazionale, 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 proseguirà – con la collaborazione delle Province e di Città Metropolitana e con il supporto scientifico del Politecnico di Milano – il percorso avviato di ricognizione, 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 proteiformi dei territori montani e destina ad esse risorse sia per il sostegno al funzionamento sia in termini di investimenti per la realizzazione di interventi speciali a favore della montagna.

Anche attraverso interventi di revisione normativa e di semplificazione, nell'attuale quadro di disciplina nazionale in mutamento, Regione Lombardia intende valorizzare l'associazionismo comunale nell'esercizio delle funzioni fondamentali.

## 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	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 sociosanitario, 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) e a novembre 2024 la fortezza della Prima Guerra Mondiale "Forte Montecchio Nord" (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.

Nel triennio 2026-2028 proseguirà l'attività di riqualificazione/razionalizzazione delle sedi istituzionali di Regione Lombardia e degli Enti facenti parte del Sistema Regionale.

Previsto il completamento degli interventi di adeguamento funzionale e impiantistici nelle sedi di Milano Palazzo Pirelli e immobile di via Pancrazi, quest'ultimo destinato alla sala operativa 116-117 di AREU; di Bergamo via Maffei sede di ARPA/ATS e Struttura Regionale dell'agricoltura; di Mantova per l'accorpamento di ARPA nella sede UTR.

Per il nuovo "Palazzo Sistema" - intervento prioritario di rigenerazione urbana a Milano - nel triennio si espletterà la gara e l'avvio dei lavori con un significativo avanzamento nella realizzazione del nuovo complesso immobiliare.

In relazione alla gestione/manutenzione delle Sedi Istituzionali, parallelamente all'attivazione dei nuovi contratti di servizi di Facility, sono stati avviate attività per la realizzazione di una piattaforma Building Energy Management System (BEMS) multifunzione e di un Energy Management/Monitoring System (EMS) in grado di monitorare e gestire alcuni selezionati asset energetici delle sedi istituzionali al fine di prevedere correttivi/interventi per il miglioramento dell'efficienza energetica e la razionalizzazione della spesa.

## 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 <b>del patrimonio disponibile</b> 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 socio-sanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Agenzia del demanio, Ministero della Cultura, Università, 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'efficientamento 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)  Media emissioni di CO2 equivalente correlate 2016-2022: 20.500 tonnellate/anno	-20%  -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	11

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Sistema integrato di gestione dell'energia, costituito da una piattaforma di Energy Management/Monitoring System (EMS), per monitorare, controllare e ottimizzare le prestazioni energetiche di tutte le sedi istituzionali, a partire dall'analisi dei dati dei consumi energetici.	<p>Risultanze del progetto pilota per la digitalizzazione di alcuni processi di Energy Management di Palazzo Lombardia:</p> <p>sensoristica integrativa presso tutte le sedi istituzionali di proprietà: 1 sede</p> <p>implementazione della piattaforma digitale per analisi delle eventuali inefficienze e individuazione dei possibili interventi: 0%</p> <p>implementazione di modelli di contabilità energetica a copertura delle sedi istituzionali di proprietà: 0 sedi</p>	<p>sensoristica integrativa presso tutte le sedi istituzionali di proprietà: 11 sedi</p> <p>implementazione della piattaforma digitale per analisi delle eventuali inefficienze e individuazione dei possibili interventi: 100%</p> <p>implementazione di modelli di contabilità energetica a copertura delle sedi istituzionali di proprietà: Palazzo Lombardia e 2 UTR</p>
<p><i>Il presente indicatore composto sostituisce gli indicatori precedenti al fine di rappresentare al meglio il percorso di gestione ed efficientamento energetico delle sedi regionali. Gli esiti delle attività di monitoraggio consentiranno di definire in futuro gli strumenti più efficaci per diminuire ulteriormente i consumi energetici delle sedi.</i></p>		

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti gli enti del Sistema Regionale (SIREG)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Università, Enti locali

The background is a solid teal color with abstract, curved, overlapping shapes in a slightly darker shade of teal, creating a modern, geometric design.

## **Sezione II**

# **Gli indirizzi economico-finanziari**

## Scenario macroeconomico

### L'economia internazionale

Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale<sup>129</sup> l'economia mondiale sarebbe cresciuta nel 2024 del 3,3%, un tasso in linea con quello registrato nel 2023. Per il 2025 si prevede un rallentamento della crescita. Come evidenzia il rapporto del FMI «*The swift escalation of trade tensions and extremely high levels of policy uncertainty are expected to have a significant impact on global economic activity*», la minaccia di dazi da parte del governo americano, su livelli particolarmente elevati, rischia di produrre instabilità sui mercati internazionali e di rendere più complicato fare assunzioni per le previsioni economiche.

Di fatto ciò ha portato a rivedere al ribasso le stime di crescita dell'economia mondiale per il 2025 e il 2026, che riguardano tutte le economie del mondo.

Tra le economie avanzate, gli Stati Uniti hanno fatto registrare la performance migliore, con un tasso di crescita del 2,8% nel 2024 trascinato soprattutto dai consumi privati che hanno beneficiato dell'espansione dell'occupazione e dell'aumento del potere di acquisto delle famiglie. Nel 2025, in ragione della politica dei dazi annunciata dal governo americano, l'economia degli Stati Uniti farebbe registrare un tasso di crescita dell'1,8%. I dazi, infatti, si riflettono sui prezzi e quindi sui consumi delle famiglie americane. Il clima di incertezza potrebbe contagiare anche gli investimenti delle imprese e per questo contribuire a rallentare la domanda interna. Inoltre, a differenza del passato, l'economia degli Stati Uniti non potrà contare sull'intervento pubblico.

L'economia del Regno Unito ha chiuso il 2024 con un aumento del PIL pari all'1,1%, un risultato positivo rispetto allo 0,3% del 2023. Nei prossimi anni l'economia inglese dovrebbe crescere comunque su livelli simili a quello attuale e superiori a quello di molti Paesi dell'area euro, Italia inclusa.

L'area euro ha fatto registrare un aumento del PIL nel corso del 2024 piuttosto modesto (+0,9%), simile l'andamento dell'economia nei Paesi dell'UE (+1%), una crescita che si deve in parte al buon andamento di fine anno. Secondo la Commissione, la crescita è stata trascinata da una più alta domanda di consumo delle famiglie, dagli investimenti e dall'esportazione di servizi<sup>130</sup>. La crescita della domanda interna è stata favorita da una ripresa del reddito disponibile delle famiglie, dovuta sia alla crescita dei livelli occupazionali sia alla favorevole dinamica dell'inflazione, che si è attenuata nel corso dell'ultimo anno.

Secondo la Commissione, rimane comunque su livelli elevati la propensione delle famiglie a risparmiare sia per il contesto di incertezza complessivo sia per il livello dei tassi di interesse. Rilevante per la crescita dell'economia europea anche il ruolo della spesa pubblica, mentre la domanda per investimenti è disomogenea tra paesi. Un dato comune è il calo degli investimenti nel comparto manifatturiero e la crescita della domanda di investimenti nel settore delle opere pubbliche sospinta dai Piani di ripresa e resilienza dei diversi Paesi.

<sup>129</sup> Fondo monetario internazionale (2025) A Critical Juncture amid Policy Shift. April 2025

<sup>130</sup> Commissione europea (2025) Spring 2025 Economic Forecast: Moderate growth amid global economic uncertainty

La crescita del PIL è stata positiva soprattutto in Spagna (+3,2%) mentre in Germania la crescita è negativa (-0,2%).

Tab.9: Tasso di crescita dell'economia nelle maggiori economie europee

Paese	2024	2025	2026
<b>Area Euro</b>	0.9	0.9	1.4
<b>EU 27</b>	1	1.1	1.5
<b>Francia</b>	1.2	0.6	1.3
<b>Germania</b>	-0.2	0	1.1
<b>Italia</b>	0.7	0.7	0.9
<b>Polonia</b>	2.9	3.3	3
<b>Spagna</b>	3.2	2.6	2

Fonte: Commissione europea

Il PIL dell'Unione europea dovrebbe crescere dell'1,1% nel 2025 per accelerare poi all'1,5% nel 2026.

Tra le maggiori economie dell'Unione europea, solo la Spagna farà registrare nel 2025 un tasso di crescita superiore al 2%. In Germania l'economia si conferma statica anche nel 2025, mentre la Francia dovrebbe crescere a un modesto 0,6%. Sull'economia dell'Unione europea pesa l'incertezza dei rapporti con gli Stati Uniti che dovrebbe colpire le esportazioni europee verso il Nord America solo in parte compensate dalla crescita di altri mercati. Sulle esportazioni europee pesa anche l'apprezzamento dell'euro sul dollaro. Anche gli investimenti saranno condizionati dall'incertezza di contesto internazionale.

Tra le economie emergenti, quella cinese ha fatto registrare un aumento del PIL del 5%, e si prevede che nei prossimi anni continuerà a crescere a ritmi sostenuti ancorché inferiori a quelli pre-pandemia. L'economia cinese è ancora trascinata dalla domanda estera e dall'impulso della spesa per investimenti pubblici mentre i consumi privati non seguono questo ritmo di crescita sia per le deludenti prestazioni del mercato del lavoro, sia per gli effetti negativi sulla ricchezza delle famiglie dovuti alla crisi del mercato immobiliare.

## L'economia italiana

Il PIL italiano è cresciuto nel 2024 dello 0,7%<sup>131</sup>, un tasso leggermente inferiore a quello previsto nel Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine<sup>132</sup>. L'insieme delle risorse disponibili è aumentato in volume dello 0,4% rispetto all'anno precedente. Dal lato degli impieghi i consumi finali nazionali sono cresciuti dello 0,6%, gli investimenti fissi lordi dello 0,5% e le esportazioni di beni e servizi dello 0,4%. La crescita del Pil è stata accompagnata da un decremento delle importazioni di beni e servizi dello 0,7%.

Il contributo alla variazione del Pil della domanda nazionale al netto delle scorte è risultato positivo (+0,5 punti percentuali). In particolare, hanno fornito un apporto positivo di +0,2 punti la spesa delle

<sup>131</sup> ISTAT (2025) Pil e indebitamento delle ap - anno 2024.

<sup>132</sup> MEF (2025) Documento di Finanza pubblica, p. 9.

famiglie residenti e ISP, di +0,2 punti la spesa delle AP, di +0,1 punti gli investimenti fissi lordi e oggetti di valore. Il contributo della domanda estera netta è stato di +0,4 punti percentuali; quello della variazione delle scorte è stato negativo per -0,1 punti percentuali.

La crescita sostenuta dei consumi delle famiglie residenti è stata facilitata dalla crescita dei livelli occupazionali e da una moderata espansione dei redditi reali dei lavoratori. Il contributo meno rilevante degli investimenti è dovuto alla flessione di alcuni settori produttivi e agli effetti restrittivi esercitati dalla politica monetaria. Si segnala come un contributo positivo agli investimenti in costruzioni sia legato ai progetti del PNRR.

*Tab. 10 - Contributi alla crescita del PIL (2021-2024), valori a prezzi concatenati (anno base 2020)*

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Consumi nazionali	3,9%	3,1%	0,4%	0,4%
Spesa delle famiglie residenti	3,4%	3,0%	0,2%	0,2%
Spesa delle AP	0,5%	0,2%	0,1%	0,2%
Investimenti fissi lordi	3,9%	1,5%	1,9%	0,1%
Variazione delle scorte	1,1%	0,8%	-2,2%	-0,1%
Domanda estera netta	0,0%	-0,7%	0,7%	0,4%

*Fonte: Istat*

Dal lato dell'offerta, il valore aggiunto manifatturiero ha risentito del rallentamento del comparto dell'automotive, solo in parte compensato da altri settori del comparto manifatturiero. Nell'ultimo trimestre dell'anno il settore manifatturiero è tornato a crescere. Un contributo positivo alla crescita viene dal comparto del terziario anche se a un ritmo inferiore a quello del 2023. Infine, il valore aggiunto del settore delle costruzioni ha continuato la sua fase espansiva nonostante il venire meno degli incentivi, anche grazie agli investimenti del PNRR.

Il mercato del lavoro si è dimostrato anche nel 2024 particolarmente dinamico. I principali indicatori sono infatti positivi. È cresciuto ai massimi storici il numero delle persone occupate, con un aumento del tasso di occupazione (15-64 anni) al 62,2 per cento, in aumento di 0,7 punti percentuali rispetto al 2023. Si tratta di una crescita che riguarda soprattutto i lavoratori stabili.

La modesta crescita del PIL nel 2024 e il dinamismo dell'occupazione hanno di fatto determinato una ulteriore contrazione della produttività del lavoro (rapporto PIL ore lavorate) (-1,6%). Come evidenzia il DFP il decoupling tra dinamica dell'attività economica e occupazionale, già osservato in passato, potrebbe dipendere da una redistribuzione del personale tra settori con dinamiche di produttività e valore aggiunto molto diverse.

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 2025 l'economia italiana ha fatto registrare una crescita del 0,3% rispetto all'ultimo trimestre dello scorso anno e dello 0,6% rispetto al primo trimestre del 2024. La crescita acquisita secondo l'Istat per il 2025 sarebbe pari allo 0,4%<sup>133</sup>. La stima preliminare del PIL potrebbe confermare lo scenario di previsioni formulato sull'andamento dell'economia italiana nel 2025 da diversi soggetti istituzionali.

Nel Documento di Finanza Pubblica, il Governo ha adottato un approccio prudentiale portando la previsione di crescita del PIL per il 2025 allo 0,6%, inferiore di 0,6 punti percentuali rispetto a quella contenuta nel Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine. Le tensioni internazionali sui dazi hanno suggerito di mantenere una certa cautela nelle previsioni. Di fronte all'incertezza creata dagli annunci sui dazi e le restrizioni al commercio internazionali, le previsioni economiche formulate da diverse istituzioni sul 2025 si racchiudono in una forbice piuttosto ristretta (Tab. 11).

Tab. 11 – Previsioni di crescita del PIL per l'economia italiana nel 2025

	2025
Governo (DFP)	0,6
Prometeia <sup>134</sup>	0,6
Banca d'Italia <sup>135</sup>	0,6
Istat <sup>136</sup>	0,6
Commissione europea <sup>137</sup>	0,7
Confindustria <sup>138</sup>	0,6

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su diverse fonti

In generale i recenti cambiamenti nello scenario internazionale rendono per il MEF molto più incerto il quadro prospettico complessivo. Sono proprio le ipotesi sulle reazioni ai dazi americani e le possibili ritorsioni dell'Unione europea a influenzare gli scenari dell'economia italiana in particolare sulla componente della domanda estera netta, rivista al ribasso nel 2025 sia con riferimento al lato delle esportazioni (0,1%), sia a quello delle importazioni (1,2%) con un contributo negativo alla crescita del PIL nel 2025 pari a 0,3%.

Anche la dinamica degli investimenti verrebbe interessata dall'incertezza del contesto internazionale, con un tasso previsto nel 2025 pari allo 0,6%.

Secondo il DFP, la crescita dovrebbe essere guidata dai consumi delle famiglie anche in forza del buon andamento del mercato del lavoro, dall'aumento del reddito disponibile per le famiglie e dalla riduzione del tasso di inflazione.

<sup>133</sup> Istat (2025) Stima preliminare del PIL- I trimestre 2025 disponibile su [www.istat.it](http://www.istat.it)

<sup>134</sup> Prometeia (2025) Scenari economie locali - Previsioni Aprile 2025

<sup>135</sup> Banca d'Italia (2025) Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, Aprile 2025 disponibile su <https://www.bancaditalia.it/>

<sup>136</sup> Istat (2024) Le prospettive per l'economia italiana nel 2024-2025 disponibile su <https://www.istat.it/>

<sup>137</sup> Commissione europea (2025) Economic forecast for Italy disponibile su <https://economy-finance.ec.europa.eu>

<sup>138</sup> CSC (2025) Energia, Green Deal e dazi: gli ostacoli all'economia italiana ed europea disponibile su <https://www.confindustria.it/>

Tab. 12: Previsioni dei principali aggregati economici: Italia 2023-2027.

	2023	2024	2025	2026	2027
<b>PIL reale</b>	0,7%	0,7%	0,6%	0,8%	0,8%
Consumi privati	0,4%	0,4%	1,0%	1,0%	0,9%
Spesa della PA	0,6%	1,1%	1,5%	0,5%	0,1%
Investimenti fissi lordi	9,0%	0,5%	0,6%	1,5%	0,7%
Esportazioni di beni e servizi	0,2%	0,4%	0,1%	2,0%	2,7%
Importazioni di beni e servizi	-1,6%	-0,7%	1,2%	2,9%	2,8%
<b>Contributi alla crescita del PIL reale</b>					
Domanda interna	2,2%	0,5%	0,9%	1,0%	0,7%
Variazione delle scorte	-2,2%	-0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
Esportazioni nette	0,7%	0,3%	-0,3%	-0,2%	0,0%

Fonte: Documento di finanza pubblica 2025

Si prevede anche un miglioramento progressivo del mercato del lavoro con la graduale riduzione del tasso di disoccupazione fino al 6,1% e l'aumento del numero di occupati.

La crescita dell'economia italiana dovrebbe essere più sostenuta nel 2026 e nel 2027 guidata soprattutto dalla domanda nazionale.

### La finanza pubblica

Secondo le ultime stime Istat (marzo 2025), nel 2024, l'indebitamento netto delle amministrazioni pubbliche in rapporto al Pil è stato pari al -3,4% contro il -7,2% del 2023. Secondo il Documento di Finanza Pubblica (DFP), a legislazione vigente, l'indebitamento netto dovrebbe essere pari al 3,3% nel 2025 per poi scendere al 2,8% nel 2026 e al 2,6% nel 2027.

Il saldo primario delle AP in rapporto al PIL torna a essere positivo (+0,4% nel 2023) rispetto al -3,6% 2022 e secondo il quadro tendenziale del DFP salirebbe allo 0,7% nel 2025, al 1,2% nel 2026 e al 1,5% nel 2027. La spesa per interessi in rapporto al PIL è cresciuta nel 2024 del 9,5%. Nello scenario tendenziale, la spesa per interessi dovrebbe continuare a crescere (+4,45% nel 2025, 3,86% nel 2026 e 8,08% nel 2027) 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 delle entrate correnti (+5,7%). In particolare, le imposte dirette sono cresciute del 6,6%, principalmente per l'aumento dell'IRPEF e dell'IRES. Le imposte indirette hanno registrato una crescita anch'essa marcata (+6,1%). L'aumento del gettito fiscale complessivo – come somma di entrate tributarie e contributive (+5,7%) – è risultato maggiore della crescita del PIL a prezzi correnti (+2,9%), aumentando così la pressione fiscale al 42,6%, rispetto all'anno precedente (41,4%). Nei prossimi anni la pressione fiscale dovrebbe stabilizzarsi intorno al 42,7% nel 2025, al 42,5% nel 2026 e al 42,6% nel 2027 (DFP).

La spesa primaria su PIL risulta pari al 41,3% nel 2024, continuando la riduzione dal picco del 2020. Nei prossimi anni dovrebbe ridursi l'incidenza della spesa primaria sul PIL arrivando al 40,5% nel 2027.

Il rapporto debito/PIL è in leggero aumento. Nel 2024 si attesterebbe a 135,3% rispetto al 134,6% del 2023. Nello scenario tendenziale del DFP, il rapporto debito/PIL è previsto collocarsi su un sentiero di lieve aumento, dal 136,6% del 2025 fino al 137,6% del 2026.

### **Il nuovo patto di stabilità europeo e conseguenze sui possibili vincoli della finanza regionale**

Secondo le nuove regole approvate dall'Europa<sup>139</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:

- a) 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;
- b) 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 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

<sup>139</sup> REGOLAMENTO (UE) 2024/1263 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 29 aprile 2024

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.

Nel luglio 2024, la Commissione Europea ha valutato che il superamento del 3% del rapporto deficit su PIL nel 2023 (7,2%) non sia stato eccezionale e, in base alle previsioni presentate dal governo, non temporaneo, per questo ha avviato una procedura per disavanzo eccessivo nei confronti dell'Italia. Tuttavia, invece di dare indicazioni quantitative immediate, la Commissione ha deciso di aspettare e di verificare al momento della presentazione del Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (PSBMT) se il percorso ipotizzato dall'Italia fosse compatibile con i vincoli previsti dalla normativa europea, rimasta su questo punto invariata. Infatti, i Paesi sottoposti a procedura dovrebbero attuare una correzione nel deficit di almeno lo 0,5% del Pil ogni anno, che però nell'accordo sulla riforma tra gli Stati membri è stata limitata per un periodo transitorio fino al 2027 al solo deficit primario.

Nel PSBMT italiano di fine settembre 2024 il governo si è impegnato a non far salire la spesa netta più dell'1,3% nel 2025 e dell'1,6% nel 2026, sotto i valori della traiettoria che la Commissione aveva suggerito al Governo (1,6% nel 2025 e nel 2026). Questo ha comportato di fatto una revisione delle previsioni del rapporto deficit su Pil che dovrebbe tornare sotto il 3% già nel 2026 e contemporaneamente anche il rispetto della correzione strutturale minima del deficit su Pil di 0,5 punti percentuali.

Nel gennaio 2025, il Consiglio europeo ha raccomandato all'Italia di porre fine alla situazione di disavanzo eccessivo entro il 2026, assicurandosi che il tasso di crescita nominale della spesa netta non superi l'1,3% nel 2025 e l'1,6% nel 2026, come riportato nel PSBMT. Questi valori sono stati confermati anche nel Documento di Finanza Pubblica (DFP) di aprile 2025, dove si segnala inoltre una diminuzione della spesa netta nel 2024 più alta delle previsioni (-2,1% contro il -1,9%).

Per questo a giugno 2025 la Commissione Europea non ha ritenuto di adottare ulteriori raccomandazioni per l'Italia per quanto riguarda la governance del bilancio ma ha raccomandato di rendere il sistema fiscale più favorevole alla crescita, riducendo il cuneo fiscale sui lavoratori e in compenso aggiornando le rendite catastali (ciò sposterebbe parte del prelievo fiscale dal lavoro alle rendite) e incrementando la lotta all'evasione fiscale.

A differenza della procedura per deficit eccessivo (Excessive Deficit Procedure – EDP) basata sul deficit, che resta immutata, la procedura 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? Probabilmente, oltre al pareggio di bilancio, potrebbe essere introdotto un qualche indicatore di monitoraggio della crescita della spesa netta così come sopra definita<sup>140</sup>.

La pubblica amministrazione è costituita da numerosi enti e il conto consolidato di questi enti deve

<sup>140</sup>Si veda Audizione della Presidente dell'Ufficio Parlamentare del Bilancio (UPB) nell'ambito dell'indagine conoscitiva di riforma delle procedure di programmazione economica e finanziaria e di bilancio in relazione alla riforma della governance economica europea disponibile su <https://www.upbilancio.it>

rispettare in sede comunitaria un determinato rapporto di spesa/PIL e un livello di deficit inferiore al 3% che si traduce in un deficit strutturale dell'1,5%. Ogni ente con la sua attività partecipa alla definizione di queste grandezze. Lo stato centrale ha più entrate che uscite proprie e gli altri enti locali hanno più uscite che entrate proprie. Sommando entrate e uscite di tutti gli enti, la Pubblica Amministrazione risulta ogni anno in deficit, nonostante agli enti locali e regioni sia richiesto il pareggio di bilancio. Le regioni e gli enti locali, tuttavia, ricevono trasferimenti dallo stato centrale. Lo stato centrale indebitandosi finanzia parte delle sue spese e dei trasferimenti.

La domanda è quindi come vada ripartito l'indebitamento tra stato centrale e altri enti per capire come individuare dei vincoli condivisi sulle spese di regioni ed enti locali, come la definizione dello stesso indicatore di spesa netta.

La regola della spesa netta così come definita dal nuovo patto di stabilità è di fatto, per quanto riguarda gli enti territoriali, un saldo "morbido" poiché esclude dalle entrate tutte quelle legate al ciclo economico. Sono quindi deducibili dalle spese tutte le entrate riconducibili a decisioni autonome ed esplicite delle amministrazioni decentrate, quali ad esempio un aumento delle aliquote IMU o un aumento delle addizionali IRPEF. Non rientrano altre entrate come i proventi delle multe. Per quanto riguarda le entrate da possibili incrementi delle aliquote IMU e IRPEF la quota di gettito deducibile non è di semplice computo. Potrebbero infatti esserci delle contemporanee variazioni di gettito dovute all'elasticità delle basi imponibili rispetto all'andamento dell'economia. Per esempio, in un periodo di ciclo economico favorevole potrebbe esserci un'espansione edilizia con un corrispondente aumento della base imponibile IMU o un incremento dei redditi da cui dipende il gettito dell'addizionale IRPEF. Sarà quindi fondamentale predisporre adeguatamente gli uffici tecnici di tutti gli enti territoriali per il computo della quota di gettito deducibile dalla spesa.

Se si ritiene che le componenti cicliche delle entrate degli enti territoriali siano poco rilevanti nel determinare variazioni di gettito allora non ci sarebbe ragione di scostarsi dall'attuale regime che prevede il pareggio di bilancio. In caso contrario sarebbe necessario intervenire imponendo direttamente a livello di comparto un tetto alla spesa netta primaria coerente con gli obiettivi fissati nel Piano Strutturale di Bilancio.

## L'economia lombarda

Nel 2024 l'economia della Lombardia è cresciuta a un tasso pari allo 0,8%, un punto decimale sopra la crescita dell'economia italiana. A determinare la crescita del Pil è stata soprattutto la componente dei consumi finali delle famiglie che ha mantenuto un tono espansivo grazie anche alla crescita dei livelli occupazionali. La componente degli investimenti ha subito un rallentamento significativo con un tasso di crescita dello 0,5% rispetto al 9,4% del 2023 dovuto alla debolezza del comparto industriale e al rallentamento delle costruzioni.

Dal lato dell'offerta, la crescita si è mantenuta sostenuta nel settore dei servizi, soprattutto in quei comparti che hanno beneficiato dell'aumento dei flussi turistici<sup>141</sup>. Il valore aggiunto del settore industriale è risultato in calo per effetto di una flessione complessiva dell'attività produttiva registrata nelle indagini congiunturali di Unioncamere Lombardia.

Secondo la Banca d'Italia, i due terzi delle imprese rilevate nel sondaggio autunnale hanno confermato i piani di riduzione degli investimenti e un altro 20 per cento li ha ulteriormente rivisti al ribasso a conferma della difficoltà che sta attraversando il comparto anche per la debolezza di alcuni mercati di sbocco, in particolare quello tedesco.

Il comparto delle costruzioni ha beneficiato nel corso del 2024 degli effetti degli investimenti del PNRR e dell'avvio dei cantieri delle opere olimpiche, che hanno consentito di espandere l'attività. Il valore aggiunto è cresciuto del 1,4%.

Con il finire degli effetti espansivi del programma di investimenti del PNRR, la traiettoria di crescita dell'economia regionale sta tornando su livelli di moderata espansione in linea con quelli nazionali. La debolezza di alcune economie dell'area euro in primis della Germania sta privando l'economia della Lombardia di un importante mercato di sbocco che potrebbero condizionare la traiettoria di sviluppo anche nei prossimi anni.

### 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 moderatamente espansivo anche se con valori inferiori rispetto a quelli stimati nel DEFR dello scorso anno. La crescita continua a essere guidata dalla domanda interna, specialmente dai consumi finali delle famiglie e dalla spesa delle pubbliche amministrazioni, mentre gli investimenti fissi lordi, esaurita la spinta del PNRR, dovrebbero fornire un contributo negativo alla crescita già a partire dal 2026. In particolare, il tasso di crescita del PIL della Lombardia nel corso del 2025 dovrebbe attestarsi allo 0,7%, appena al di sopra del tasso di crescita previsto per l'economia italiana, per risalire allo 0,9% nel 2026. Il ritmo di crescita dell'economia lombarda tornerebbe così su livelli modesti, inferiori a quelli registrati nel periodo pre Covid (Tab. 13).

Tab. 13: Previsioni dei principali aggregati economici: Lombardia 2024-2028.

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>PIL</b>	0,8%	0,7%	0,9%	0,8%	0,8%
Spesa per consumi finali delle famiglie	0,7%	0,7%	0,8%	0,9%	0,9%
Investimenti fissi lordi	0,5%	0,1%	-1,2%	-1,5%	-0,6%
Spesa per consumi finali delle AA.PP. e delle ISP	0,9%	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%
Domanda interna	0,7%	0,6%	0,3%	0,3%	0,4%
Valore aggiunto dell'agricoltura	-4,8%	1,8%	-2,1%	0,4%	-0,8%
Valore aggiunto dell'industria	-0,1%	1,4%	1,8%	1,6%	1,6%
Valore aggiunto delle costruzioni	1,4%	-1,6%	-5,8%	-5,9%	-4,3%
Valore aggiunto dei servizi	0,7%	0,8%	1,1%	0,9%	0,9%
Valore aggiunto totale	0,6%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%

Fonte: elaborazioni PolIS-Lombardia su dati Prometeia

<sup>141</sup> Banca d'Italia (2024), L'economia della Lombardia Aggiornamento congiunturale.

Dal lato della produzione del reddito, continua anche nel 2024 il contributo positivo del settore delle costruzioni (1,4%) che, con il ridimensionamento degli incentivi, dovrebbe crollare negli anni successivi. Nel 2024 per effetto della crisi prolungata in alcuni settori industriali, si dovrebbe avere una crescita negativa del valore aggiunto del settore manifatturiero (-0,1%), che però dovrebbe ritrovare slancio negli anni successivi, favorito anche dalla politica dei tassi di interesse e dalla riduzione dei prezzi delle materie prime energetiche. Già nel 2025 il valore aggiunto del settore industriale tornerebbe a crescere per poi proseguire la sua espansione anche nel triennio 2026-2028. Continua invece a crescere il valore aggiunto del settore terziario: +0,7% nel 2024. Il settore dovrebbe crescere anche negli anni successivi.

## Il mercato del lavoro

Come evidenziato nella nota PoliS-Lombardia<sup>142</sup>, il mercato del lavoro in Lombardia nel 2024 ha fatto registrare una crescita del numero di occupati passati dai 4.501 migliaia del 2023 alle 4.538 migliaia del 2023, il valore più alto delle serie disponibili di ISTAT (dal 2018). Il tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni è pari al 69,4% che anche in questo caso rappresenta un picco della serie storica disponibile, in aumento rispetto al 69,3 del 2023. La crescita del tasso di occupazione riguarda soprattutto la componente femminile.

Le buone condizioni del mercato del lavoro hanno favorito anche una riduzione del numero delle persone che cercano attivamente un lavoro (disoccupati). Nel 2024 i disoccupati sono 173 mila contro i 118 mila del 2023. Si è quindi ridotto anche il tasso di disoccupazione (15-74 anni), arrivato al 3,7%, il minimo della serie osservata dal 2018.

Con le proiezioni disponibili sul PIL, il mercato del lavoro in Lombardia dovrebbe continuare a crescere anche nel 2025 con un aumento del numero di occupati, il che farebbe aumentare anche il tasso di occupazione, avvicinando il target europeo del 70%. Anche il numero di disoccupati dovrebbe contrarsi nei prossimi anni (Tab. 14) il che porterebbe il tasso di disoccupazione vicino al livello fisiologico.

Tab. 14: Previsioni dei principali indicatori del mercato del lavoro: Lombardia 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Numero di disoccupati (migliaia)	173	174,1782	164,4836	157,5361	149,9431
Numero di occupati (migliaia)	4538	4549,432	4574,073	4592,043	4604,483
Numero di forze lavoro (migliaia)	4711	4723,61	4738,556	4749,579	4754,426
Tasso di disoccupazione	3,7%	3,7%	3,5%	3,3%	3,2%
Tasso di occupazione	69,4%	69,5%	70,0%	70,4%	70,8%

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia

<sup>142</sup> PoliS-Lombardia (2025) Nota trimestrale sul mercato del lavoro in Lombardia IV TRIMESTRE 2024.

## Il commercio internazionale

Nel 2024, l'export lombardo cresce su base annua dello 0,6%, grazie alla svolta congiunturale positiva di fine anno (+3,2% tendenziale), in un anno caratterizzato dalla perdurante debolezza del mercato tedesco<sup>143</sup>.

Le esportazioni sono cresciute soprattutto nei paesi dell'area UE. I maggiori contributi positivi provengono dall'incremento dei flussi verso la Spagna (+11,1%), la Grecia (+25%) e l'Arabia Saudita (+19,7%). Va registrato al contrario, il calo delle esportazioni dirette verso gli Stati Uniti d'America (-3,6%), la Francia (-2,7%) e la Germania (-2,3%) che rappresentano importanti mercati di sbocco per le esportazioni lombarde. Le esportazioni nel complesso si attestano a 163,9 miliardi di euro.

Le importazioni ammontano a 173,8 miliardi di euro con un deficit commerciale di quasi 10 miliardi di euro. L'annunciata politica dei dazi da parte dell'amministrazione americana potrebbe avere rilevanti ripercussioni sul commercio estero della Lombardia, considerata il rilevante ruolo del mercato americano per le esportazioni lombarde.

Tab. 15: Previsioni dei principali indicatori del commercio estero: Lombardia 2024-2028.

	2024	2025	2026	2027	2028
Esportazioni (milioni di euro)	163.922,1	166.438,2	171.326,5	176.576,5	182.546,3
Importazioni (milioni di euro)	173.786,6	181.967,9	189.214,6	199.482,4	210.162,3

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia

<sup>143</sup> Unioncamere Lombardia (2024). Il commercio con l'estero in Lombardia Anno 2023 disponibile su <https://www.unioncamerelombardia.it/>

