



PIANO INDUSTRIALE
STRATEGICO
Monitoraggio al Dicembre

2025

Con in appendice

- STRATEGIA
INTERNAZIONALIZZAZIONE IN
LOMBARDIA
- STRATEGIA PER L'ATTRAZIONE
INVESTIMENTI IN LOMBARDIA

Direzione Generale Sviluppo Economico

Il presente documento è basato sullo studio, commissionato dalla DG Sviluppo Economico a PoliS-Lombardia, per l'Osservatorio degli ecosistemi produttivi lombardi (codice PoliS-Lombardia 231319ECO),

Per la Direzione Generale Sviluppo economico i referenti sono stati il Direttore Generale Armando DeCrinio e le Dirigenti Cristiana Lavagetti e Maria Rosa Marchetti.

Per PoliS-Lombardia, Struttura Ricerca Economica, Sociale e Territoriale, il Dirigente di riferimento è stato Raffaello Vignali e il Project Leader Federico Rappelli

Il gruppo di ricerca era così composto

Federico Rappelli - coordinatore senior di ricerca

Laboratorio Economia Locale – Università Cattolica del Sacro Cuore - Resp.: Paolo Rizzi

Enrico Ciciotti

Silvia Magistrali

Francesco Timpano

Lorenzo Turci

Claudio De Maio - Regione Lombardia



PIANO INDUSTRIALE
STRATEGICO
Monitoraggio al Dicembre
2025

Direzione Generale Sviluppo Economico

Indice

INTRODUZIONE - La dinamica della struttura produttiva lombarda	7
I Gli ecosistemi produttivi	7
II La dinamica della produzione	10
III I settori produttivi lombardi	13
PARTE I	17
IL POSIZIONAMENTO STRATEGICO DI REGIONE LOMBARDIA	
1.1 Asse strategico 1 – La competitività degli ecosistemi produttivi	18
1.1.1 La struttura produttiva	18
1.1.2 La transizione digitale e le competenze	28
1.1.3 La capacità innovativa	35
1.1.4 Gli indicatori target e di controllo relativi all'asse strategico 1	43
1.2 Asse strategico 2 – La circolarità e la sostenibilità del sistema produttivo	46
1.2.1 La transizione ecologica e l'economia circolare	46
1.2.2 Il buon lavoro e la qualità della vita	55
1.2.3 Le esternalità ambientali negative	62
1.2.4 Gli indicatori target e di controllo relativi all'asse strategico 2	69
1.3 Asse strategico 3 – L'internazionalizzazione	71
1.3.1 L'attrattività	71
1.3.2 Internazionalizzazione in uscita	79
1.3.3 Gli indicatori target e di controllo relativi all'asse strategico 3	85

PARTE II	87
VERSO IL NUOVO PIANO STRATEGICO INDUSTRIALE DELLA LOMBARDIA	
2.1 La politica dei fattori: i target raggiunti e le implicazioni strategiche	88
2.2 La politica degli ecosistemi produttivi place based: le Zone di Innovazione e Sviluppo	96
Riferimenti bibliografici	104
Le fonti e le unità di misura degli indicatori	108
APPENDICI	113
A1. STRATEGIA INTERNAZIONALIZZAZIONE IN LOMBARDIA	
A2. STRATEGIA PER L'ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN LOMBARDIA	

Introduzione

La dinamica della struttura produttiva lombarda

I Gli ecosistemi produttivi

La Nuova Strategia Industriale europea, lanciata nel marzo 2020, ha come obiettivo cardine la transizione verso la neutralità climatica e la leadership digitale. Le due transizioni, verde e digitale, sono imperniate intorno a 14 diversi ecosistemi che rappresentano circa l'80% del valore aggiunto delle imprese dell'Unione Europea.

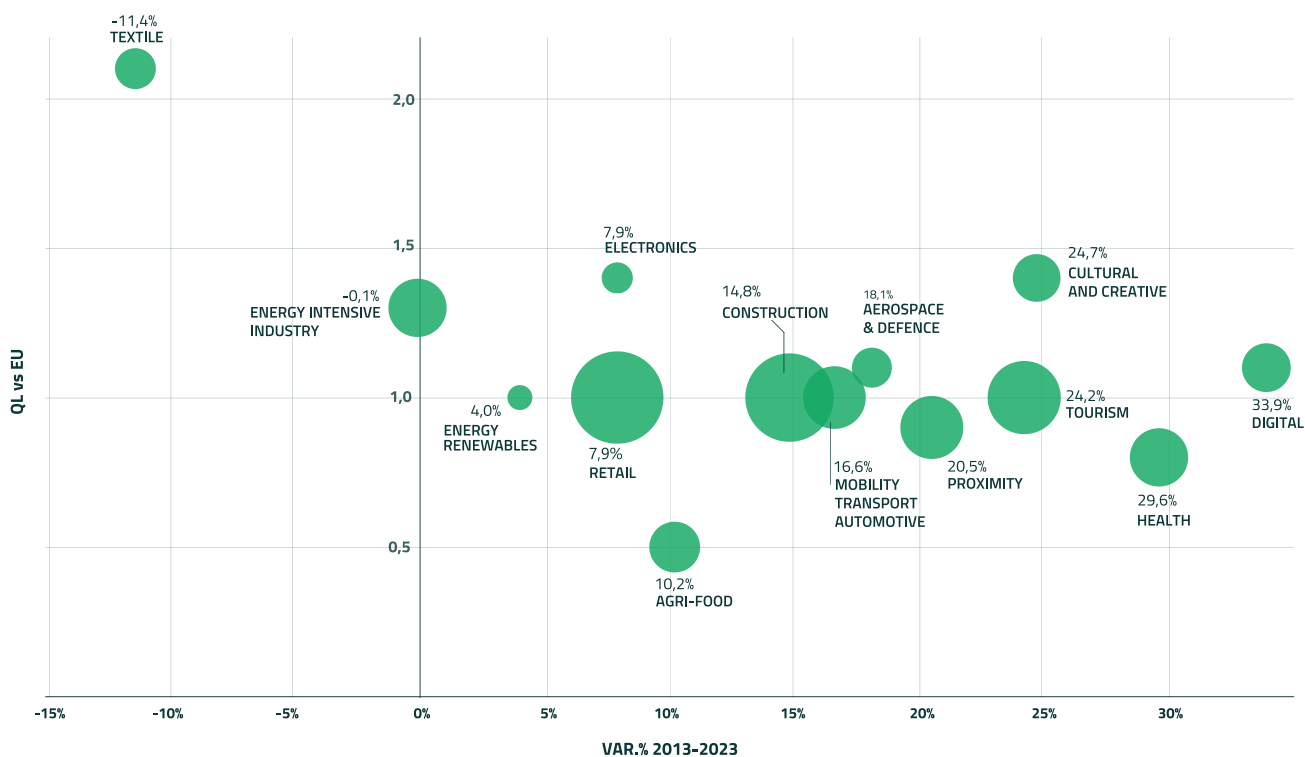
La definizione degli ecosistemi industriali supera i classici concetti di settori o comparti industriali, codificati nelle tradizionali classificazioni Nace (Ateco per l'Italia), perché enfatizza le relazioni complesse e multiformi tra tutti gli attori coinvolti nelle attività produttive. Gli attori di un ecosistema industriale oggi sono rappresentati da start-up, piccole e medie imprese e grandi aziende, da realtà economiche di produzione di beni finali e componenti ma anche di servizi accessori all'industria, sub-forniture, attività di ricerca, formazione e regolazione. Sono stati definite per ogni ecosistema le attività core, ovvero quelle più caratterizzanti, e le attività accessorie che non facilmente sono corrispondenti alle classificazioni statistiche NACE dei settori produttivi.

Va sottolineato come gli ecosistemi da un lato siano collegati tra loro (per esempio gli ecosistemi Retail e Industria ad alta intensità di energia forniscono servizi a quasi tutti gli altri ecosistemi) e dall'altro lato si sovrappongano tra loro, poiché alcune attività sono presenti e significative per più di un ecosistema. Si tratta di attività "orizzontali", attribuite a tutti gli ecosistemi in base al loro contributo specifico alle attività principali degli ecosistemi stessi.

Applicando la metodologia utilizzata dall'Unione Europea per la definizione degli Ecosistemi Industriali, è possibile verificare la consistenza degli stessi nella Regione Lombardia almeno in termini di addetti e la loro dinamica nell'ultimo decennio (Fig. I.1).

Figura I.1 – La dinamica degli ecosistemi lombardi e le specializzazioni rispetto all' Europa

(asse orizzontale: QL verso UE; asse verticale: var. % addetti 2013–2023; dimensione bolle: numero di addetti)



Fonte: Eurostat, ISTAT

Tabella I.1 – La dinamica e la specializzazione degli ecosistemi industriali di Regione Lombardia

AREA INTERNA	ADDETTI 2013	ADDETTI 2023	VAR% 2013-2023	QL vs. EU2023
AEROSPACE & DEFENCE	100.408	118.582	18,1%	1,1
AGRI-FOOD	174.772	192.534	10,2%	0,5
CONSTRUCTION	594.903	682.705	14,8%	1,0
CULTURAL AND CREATIVE	151.430	188.758	24,7%	1,4
DIGITAL	159.565	213.700	33,9%	1,1
ELECTRONICS	54.798	59.102	7,9%	1,4
ENERGY RENEWABLES	31.160	32.396	4,0%	1,0
ENERGY INTENSIVE INDUSTRY	238.277	238.009	-0,1%	1,3
HEALTH	239.144	309.888	29,6%	0,8
MOBILITY TRANSPORT AUTOMOTIVE	280.572	327.125	16,6%	1,0
PROXIMITY	283.921	342.137	20,5%	0,9
RETAIL	653.648	705.352	7,9%	1,0
TEXTILE	105.842	93.787	-11,4%	2,1
TOURISM	394.546	490.075	24,2%	1,0

Calcolando le specializzazioni lombarde tramite i quozienti di localizzazione, possiamo affermare che gli ecosistemi che rivelano una particolare vocazione della Lombardia rispetto all'Unione Europea risultano essere il Tessile/Abbigliamento, l'Elettronica, l'Industria ad alta intensità energetica il settore culturale/creativo. Tra i settori che mostrano una forte consistenza in termini di addetti sono da evidenziare l'ecosistema del Commercio (oltre 705 mila addetti), l'Edilizia (circa 683 mila), il Turismo (490 mila) e l'Economia Sociale e di Prossimità (quasi 350 mila addetti). In termini di dinamica negli ultimi dieci anni, si osserva la forte crescita degli ecosistemi Digital (+33,9%), Health (+29,6%), Cultural & Creative (+24,7%) e Tourism (+24,2%).

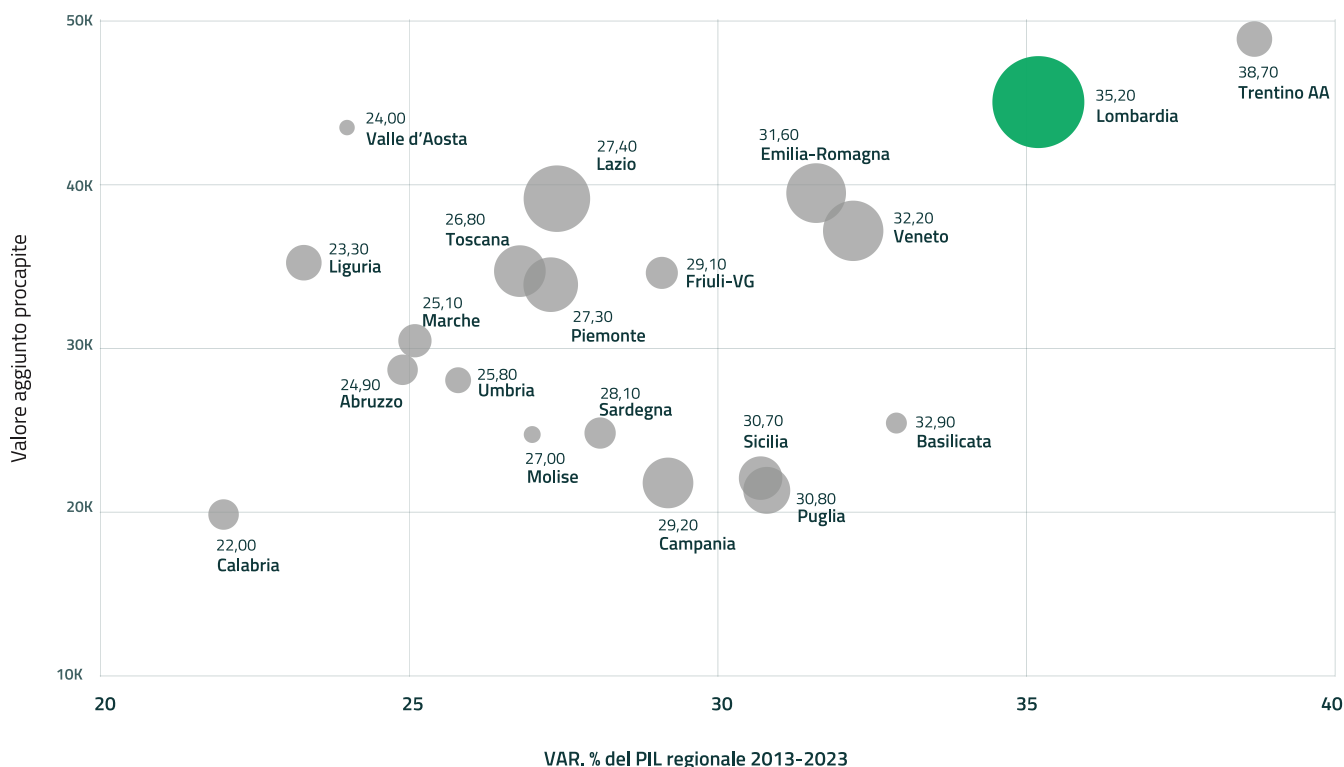
Va sottolineato come l'Industria ad alta intensità energetica comprenda le imprese manifatturiere metalmeccaniche, ma anche quelle della chimica, plastica e carta, con oltre 238 mila addetti, e l'Ecosistema Culturale raggruppi le nuove produzioni di editoria, media, arte, eventi, advertising con circa 189 mila addetti.

II La dinamica della produzione

La Regione Lombardia si conferma la prima regione italiana per struttura economica con un valore aggiunto complessivo pari 450 miliardi di euro nel 2024, più del doppio della seconda regione (Lazio) e della terza (Veneto). Anche in termini di dinamica produttiva, la Lombardia è superata solo dal Trentino-Alto Adige, che pur avendo un prodotto interno pari a circa un decimo di quello lombardo, cresce a tassi superiori ed è confrontabile anche a livello di valore aggiunto pro capite (49 mila euro nel 2024). Nella Fig. II.1 si osserva da un lato il ritardo strutturale del Mezzogiorno italiano, con le regioni Calabria, Campania e Sicilia con livelli modesti di valore aggiunto pro capite ma anche ridotta crescita, nonostante gli ultimi anni post-pandemici rivelino primi segnali di ripresa. Al contrario i motori economici italiani oltre alla Lombardia si confermano il Veneto, l'Emilia-Romagna e, per altre caratteristiche legate alle funzioni politiche-amministrative della capitale, il Lazio.

Figura II.1 - Il peso e la dinamica del PIL regionale in Italia

(asse verticale: valore aggiunto pro capite 2024 in euro; asse orizzontale: crescita del PIL regionale 2013-2023; dimensione bolla: valore aggiunto industria 2024 in euro)



Fonte: Eurostat, ISTAT

Analizzando il settore industriale (Fig. II.2), il primato della Lombardia emerge ancora in termini di dimensioni assolute, con circa 93 miliardi di euro di valore aggiunto manifatturiero, ma per quanto riguarda la dinamica e, soprattutto, il peso relativo sull'intera economia, le vocazioni lombarde nel terziario avanzato, nella finanza e in generale nei nuovi ecosistemi della salute, del sociale e della

creatività emergono con evidenza. Al contrario, le regioni Veneto, Emilia-Romagna e Marche si caratterizzano per un peso dell'industria relativamente superiore, laddove le aree produttive del Trentino-Alto Adige, della Toscana e anche di Campania e Puglia nel Sud registrano tassi di crescita superiori nell'ultimo decennio.

A livello europeo (Fig.II.3), la Lombardia si conferma uno dei quattro motori industriali continentali, insieme a Baden-Württemberg (DE1), Cataluña (ES51), Auvergne-Rhône-Alpes (FRK). Dai dati Eurostat che misurano l'industria considerando i settori B-E (produzione di beni, estrazione di minerali, fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata), osserviamo come il settore manifatturiero della regione tedesca, pur in profonda recessione nell'ultimo anno, registra ancora un peso del secondario superiore al 27%, la regione spagnola e quella francese manifestano dimensioni relative industriali più contenute. In realtà nell'ultimo quinquennio emergono nell'arena competitiva europea le nuove regioni industriali della Polonia (Makroregion północno-zachodni; Makroregion południowy e Makroregion północny) e della Romania (Macroregiunea Unu) come poli produttivi a rapida crescita. I processi di esternalizzazione e outsourcing produttivo degli ultimi venti anni hanno quindi riconfigurato la mappa dell'industria europea, che accanto ai tradizionali poli del sistema continentale occidentale, fanno emergere le nuove aree produttive specializzate dell'ex repubbliche sovietiche di Polonia, Ungheria, Romania, Slovacchia oltre alle repubbliche baltiche. Anche nel contesto europeo, il Veneto e l'Emilia-Romagna rappresentano aree industriali di assoluta rilevanza sia in termini di occupati complessivi che di dinamica degli stessi.

Figura II.2 - Il peso e la dinamica dell'industria per regione in Italia

(asse verticale: peso % dell'industria su valore aggiunto regionale; asse orizzontale: crescita degli addetti dell'industria 2013-2023; bolla: valore aggiunto industria 2024 in euro)

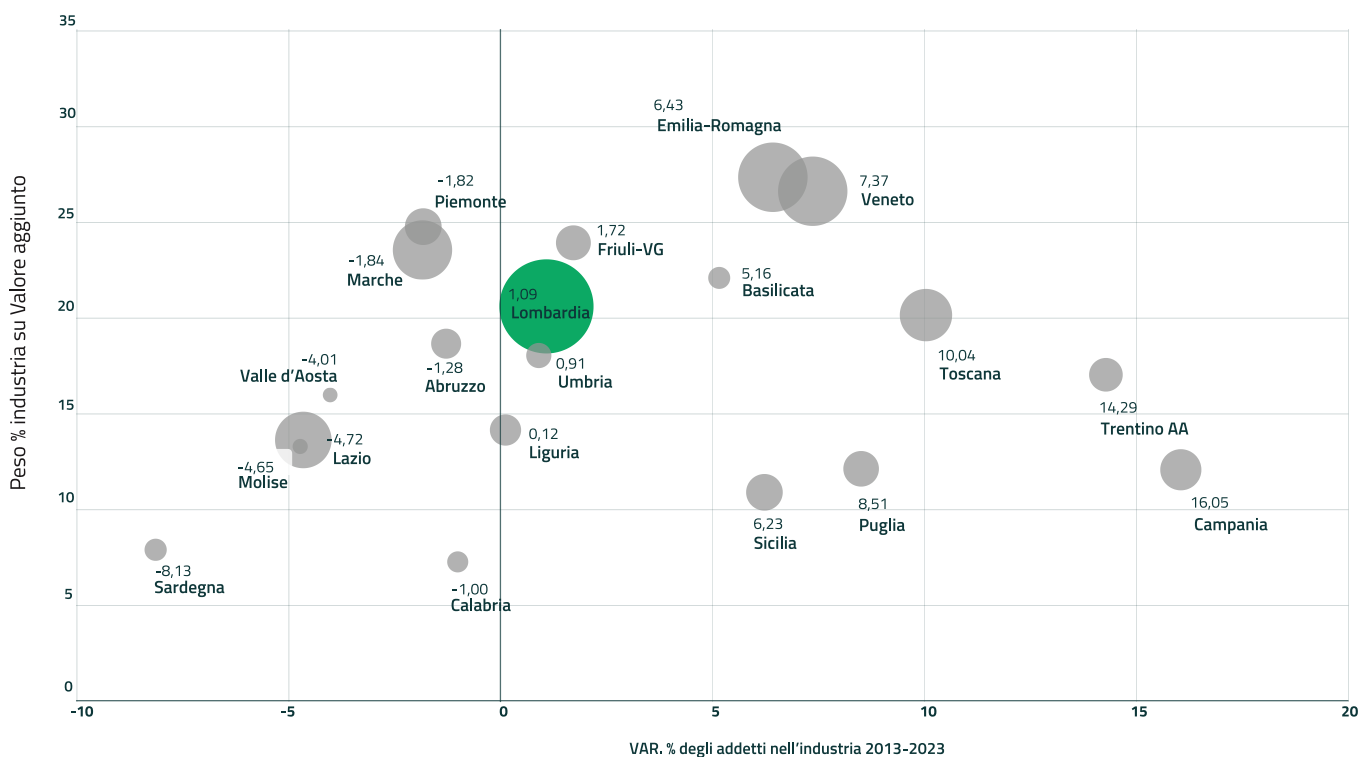
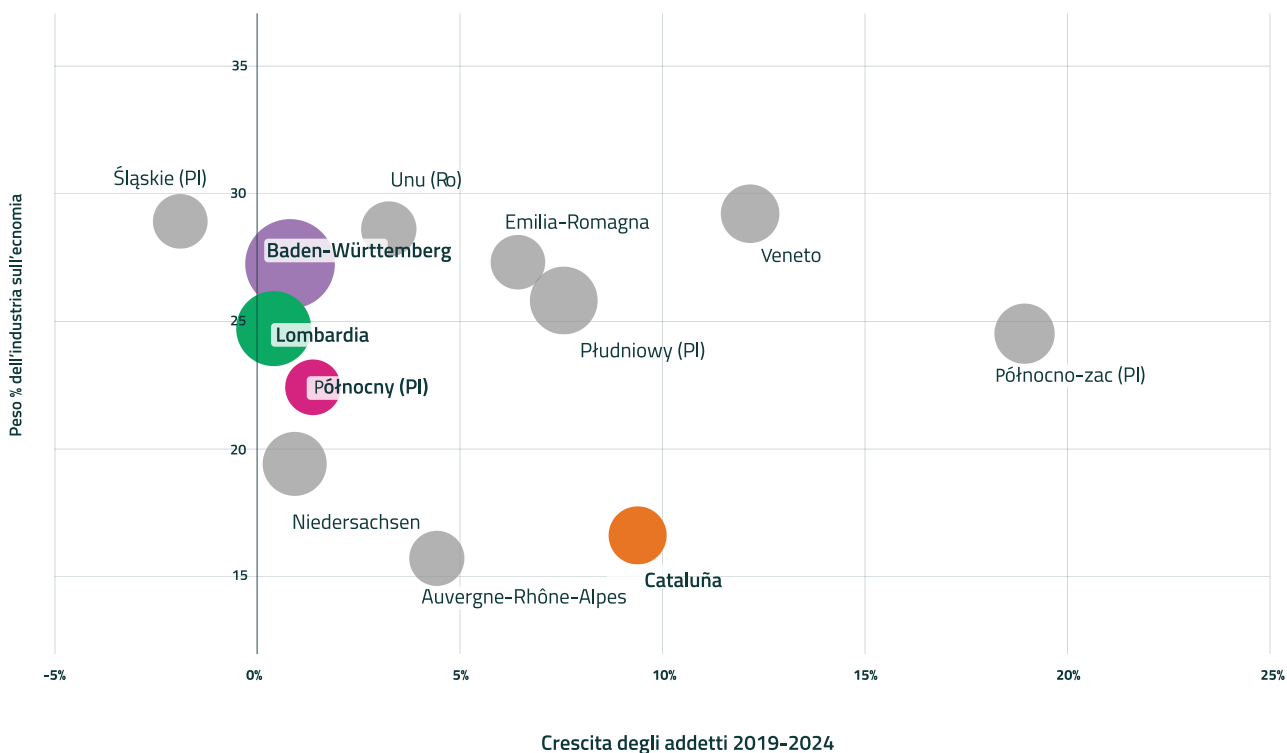


Figura II.3 - Il peso e la dinamica dell'industria nei 4 motori e nelle regioni manifatturiere europee

(asse verticale: peso % dell'industria su economia regionale; asse orizzontale: crescita degli addetti dell'industria 2019-2024; bolla: addetti nell'industria 2024)



III I settori produttivi lombardi

Considerando i settori produttivi in base alla tradizionale classificazione (Nace in Europa, Ateco in Italia) possiamo evidenziare dapprima i comparti più rilevanti dal punto di vista dimensionale, in termini di addetti (fig. III.1). Si conferma in modo netto la forte vocazione industriale della regione, con oltre 900 mila addetti), e il ruolo sempre decisivo del settore commerciale, con circa 645 mila addetti. Al terzo posto in termini di addetti il settore delle attività professionali, scientifiche e tecniche, con quasi 410 mila addetti, seguito dai servizi di supporto alle imprese con quasi 370 mila addetti, le costruzioni e i servizi di alloggio e ristorazione. Ancora superiori ai 200 mila addetti il settore H-trasporto e magazzinaggio e Q-sanità e assistenza sociale.

I settori a maggior specializzazione rispetto alla media italiana (calcolati attraverso i quozienti di localizzazione) risultano le attività finanziarie, le informazioni e comunicazioni, i servizi alle imprese, le attività professionali e l'industria manifatturiera.

Figura III.1 - La dinamica e la specializzazione dei settori economici della Lombardia

(asse verticale: quozienti di localizzazione della Lombardia vs. Italia; asse orizzontale: var. % degli addetti 2013-2023; dimensione delle bolle = addetti 2023; i macrosettori che contano meno del 2% di addetti rispetto al totale non sono mostrati)



In termini di dinamica temporale, si osserva la crescita importante dei settori delle attività professionali e tecniche, dei servizi alle imprese, dell'ICT, della sanità e del turismo: si tratta di un ulteriore incremento del terziario per le imprese, ma anche delle attività legate a istruzione e formazione; arte, sport e intrattenimento e dei settori funzionali alla vita collettiva (acqua, rifiuti, energia).

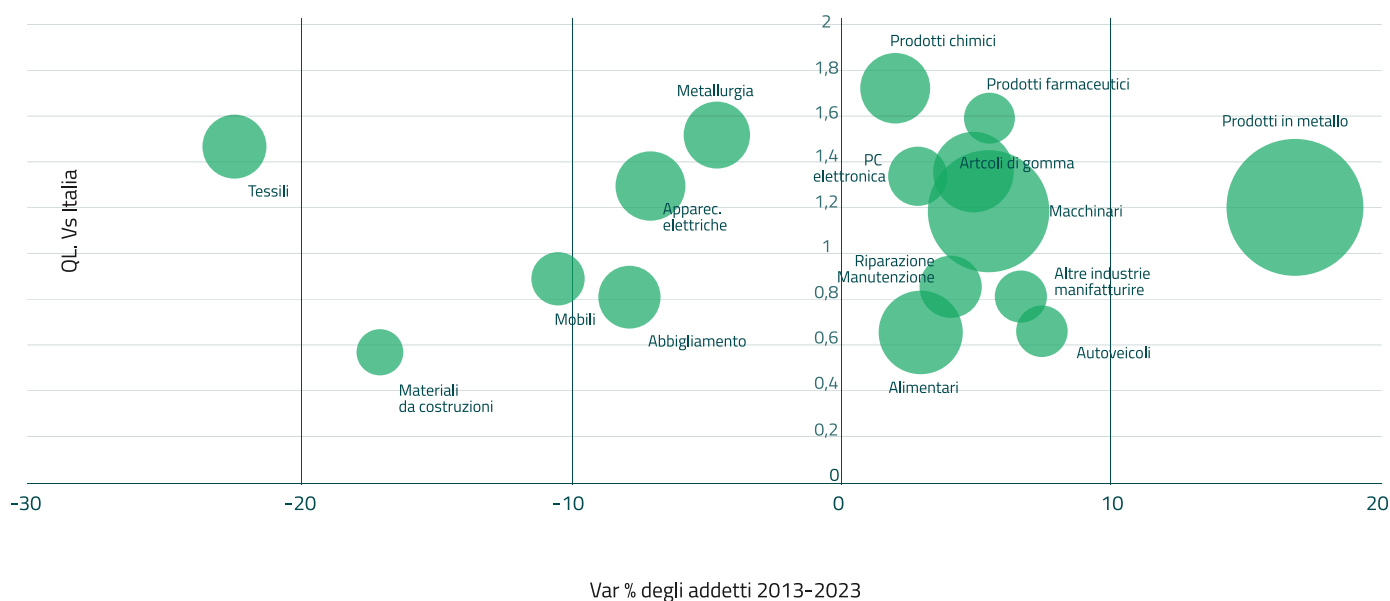
All'interno del settore industriale, è evidente come i comparti produttivi del tessile/abbigliamento, del legno-carta-stampa, dei materiali da costruzione si siano caratterizzati per un'ulteriore contrazione occupazionale, mentre la meccanica ed in particolare il segmento dei macchinari e dell'automazione industriale, l'agroalimentare e la farmaceutica registrino significativi incrementi anche dal punto di vista degli addetti (Fig. III.2).

Tabella III.1 - La dinamica e la specializzazione dei macrosettori economici di Regione Lombardia

	ITALIA 2023	LOMBARDIA 2013	LOMBARDIA 2023	VAR% 2013-2023	QL 2023	PESO 2023
Totale	18.644.422	3.491.639	4.020.566	15,15		
Estrazione	19.884	7.192	6.064	-15,68	1,41	0,2%
Manifattura	3.858.488	909.120	919.021	1,09	1,10	22,9%
Energia	84.994	16.187	18.200	12,44	0,99	0,5%
Acqua e rifiuti	228.386	25.927	34.350	32,49	0,70	0,9%
Costruzioni	1.610.949	277.075	304.136	9,77	0,88	7,6%
Commercio	3.486.515	644.729	683.259	5,98	0,91	17,0%
Trasporti	1.192.402	205.386	244.552	19,07	0,95	6,1%
Alloggio e di ristorazione	1.666.872	214.891	274.790	27,87	0,76	6,8%
ICT	657.028	138.880	185.370	33,48	1,31	4,6%
Finanza	537.826	146.136	146.052	-0,06	1,26	3,6%
Immobili	297.109	72.577	70.055	-3,48	1,09	1,7%
Prof. e tecniche	1.575.070	283.573	407.866	43,83	1,20	10,1%
Supporto imprese	1.532.051	269.269	366.934	36,27	1,11	9,1%
Istruzione	145.096	18.139	31.652	74,49	1,01	0,8%
Sanità	1.059.055	147.787	200.098	35,40	0,88	5,0%
Arte e sport	210.023	29.261	36.872	26,01	0,81	0,9%
Altri servizi	482.673	85.512	91.295	6,76	0,88	2,3%

Figura III.2 - La dinamica e la specializzazione dei comparti industriali della Lombardia

(asse verticale: quozienti di localizzazione vs. Italia; asse orizzontale: var. % degli addetti 2013-2023; dimensione bolle = addetti 2023; i comparti che contano meno del 2% di addetti rispetto al totale manifattura non sono mostrati)



Fonte: ISTAT

Nonostante la crescita significativa, sia del settore agro-alimentare, sia del settore farmaceutico e della cosmesi, i comparti della meccanica (macchinari, prodotti in metallo, metallurgia, mezzi di trasporto) si confermano il pilastro fondamentale della manifattura lombarda, come del Norditalia, con un peso del 43% degli addetti. Va tuttavia verificato l'impatto dell'attuale crisi dell'automotive in Europa, che ha prodotto in primis la recessione in Germania e in seconda battuta l'indebolimento delle produzioni e delle esportazioni italiane delle imprese della filiera dell'automobile e della sua componentistica.

Pur non essendo i settori di dimensioni assolute più elevate, i comparti della chimica, della farmaceutica, della metallurgia e del tessile/abbigliamento si confermano i comparti a maggior specializzazione relativa nei confronti dell'industria italiana (Tab. III.2)

Tabella III.2 - La dinamica e la specializzazione dei comparti industriali in Lombardia (valori addetti alle unità locali)

	ITALIA 2023	LOMBARDIA 2013	LOMBARDIA 2023	VAR% 2013-2023	QL 2023	PESO 2023
Totale Economia	18.644.422	3.491.639	4.020.566	15,15		
Manifattura	3.858.488	909.120	919.021	1,09	1,00	100%
Alimentari	424.658	63.438	65.301	2,94	0,65	7,1%
Bevande	40.967	5.011	6.858	36,86	0,70	0,7%
Tabacco	2.995	0	10		0,01	0,0%
Tessili	108.837	48.389	37.542	-22,42	1,45	4,1%
Abbigliamento	191.317	39.423	36.338	-7,82	0,80	4,0%
Articoli in pelle	144.095	11.651	11.596	-0,48	0,34	1,3%
Legno	91.756	22.468	17.719	-21,14	0,81	1,9%
Carta	75.930	16.751	17.065	1,88	0,94	1,9%
Stampa	69.961	23.026	18.377	-20,19	1,10	2,0%
Coke	15.522	3.169	2.086	-34,18	0,56	0,2%
Prodotti chimici	113.284	44.990	45.886	1,99	1,70	5,0%
Prod.farmaceutici	64.075	22.745	23.989	5,47	1,57	2,6%
Articoli di gomma	189.563	57.651	60.466	4,88	1,34	6,6%
Mater.da costruzioni	149.314	24.028	19.933	-17,04	0,56	2,2%
Metallurgia	115.489	43.216	41.226	-4,60	1,50	4,5%
Prodotti metallo	613.819	148.620	173.513	16,75	1,19	18,9%
Elettronica, ...	102.442	31.326	32.210	2,82	1,32	3,5%
App.elettriche	147.380	48.293	44.890	-7,05	1,28	4,9%
Macchinari	493.667	130.406	137.501	5,44	1,17	15,0%
Autoveicoli	158.717	22.915	24.610	7,40	0,65	2,7%
Altri mezzi trasporto	106.117	13.726	14.188	3,37	0,56	1,5%
Mobili	127.606	29.783	26.666	-10,47	0,88	2,9%
Altre industrie	132.216	23.630	25.196	6,63	0,80	2,7%
Riparaz., manutenz.	178.761	34.465	35.855	4,03	0,84	3,9%

PARTE I

Il posizionamento strategico Regione Lombardia

Introduzione

Il punto di partenza dell'attività di monitoraggio del Piano Industriale Strategico della Lombardia è rappresentato dall'aggiornamento del posizionamento della regione rispetto agli indicatori del piano. A questo riguardo va ricordato che il posizionamento della Lombardia può essere considerato solo in senso molto ampio una misura dell'impatto del Piano, almeno per due ordini di ragioni: la prima di carattere logico perché l'impatto del piano rispetto a tali target può essere valutato solo nel medio-lungo periodo, la seconda di carattere statistico, perché il posizionamento della Lombardia rispetto ai benchmark di riferimento (Italia, UE) dipende non solo dalle prestazioni della regione ma anche da quella dei benchmark stessi, trattandosi di una misura relativa. Solo i valori assoluti possono fornire un primo indizio dell'impatto del piano.

L'aggiornamento è stato fatto relativamente ai dati attinenti i tre assi strategici, gli 8 fattori e i 53 indicatori specifici (politica per fattori). Va ricordato al riguardo la distinzione tra indicatori target cioè che sono stati scelti come obiettivi specifici del piano e indicatori di controllo che pur non rappresentando un obiettivo specifico è opportuno monitorare in quanto definiscono il contesto in cui si colloca la Lombardia relativamente a ciascuno degli 8 fattori presi in considerazione; l'aggiornamento degli indicatori pertanto è stato fatto per entrambi gli indicatori. Dopo i valori medi per l'intero periodo è stato anche preso in considerazione l'andamento puntuale anno per anno di ciascun indicatore.

Inoltre, sono stati messi a confronto i dati relativi ai valori medi europei, con quelli della Lombardia per quanto riguarda i valori relativi all'anno di Piano, all'ultimo anno disponibile, la variazione dell'ultimo triennio e i target al 2030 e 2050.

Infine, per comprendere il posizionamento del sistema produttivo della Lombardia rispetto all'Europa e all'Italia, sono analizzate la struttura economica regionale in termini di ecosistemi e specializzazioni industriali e i fattori strategici di sviluppo connessi a competitività, sostenibilità e attrattività territoriale.

CAPITOLO 1 - LA COMPETITIVITÀ DEGLI ECOSISTEMI PRODUTTIVI

1.1 Asse strategico

L'asse strategico competitività degli ecosistemi produttivi è articolato in 3 fattori: la struttura produttiva, la transizione digitale e le competenze, e la capacità innovativa a loro volta misurati da 24 indicatori complessivi.

1.1.1 La struttura produttiva

Il quadro complessivo del posizionamento lombardo per quanto riguarda gli indicatori relativi alla struttura produttiva è rappresentato dalla fig. 1 e dalla relativa tabella numerica (Tab.1) in cui sono riportati i valori medi per gli anni disponibili degli indicatori considerati. La Lombardia si trova in una posizione migliore rispetto all'Italia per tutti gli indicatori considerati tranne che per la natalità delle imprese, il tasso di sopravvivenza delle stesse a tre anni dalla nascita e i contratti di rete. Da notare che per quanto riguarda la natalità delle imprese il dato lombardo è anche largamente inferiore al valore europeo. Fatta questa eccezione però per tutti gli indicatori il dato lombardo si mostra migliore di quello europeo. In conseguenza di ciò considerando la media degli indicatori relativi alla struttura produttiva il posizionamento della Lombardia risulta migliore del corrispondente valore europeo.¹

Figura 1 - La struttura produttiva – medie (valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)



¹ I numeri indice delle tabelle riferite ai singoli indicatori (es. Tab. 3) differiscono dalle figure e dalle tabelle riassuntive dei fattori strategici (es. Fig. 1 e Tab. 1), dove la media italiana del periodo è sempre posta uguale a 100.

Tabella 1 - La struttura produttiva – medie
(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anni
Pil procapite	102.1	100.0	133.5	2011-2023
Peso industria su PIL	102.3	100.0	124.0	2012-2022
Sofferenze bancarie*		100.0	122.6	2006-2024
Peso industria su addetti	91.9	100.0	112.7	2011-2022
Debt/equity		100.0	99.4	2011-2024
Sopravvivenza imprese a 3 anni		100.0	95.4	2011-2022
Natalità imprese	127.7	100.0	93.6	2012-2022
Contratti di rete		100.0	70.9	2015-2025
La struttura produttiva	106.0	100.0	115.9	

Peso industria su totale addetti

Il peso dell'industria sul totale degli addetti risulta in Lombardia superiore sia a quello italiano sia a quello europeo. Da notare il calo fisiologico di questo indicatore in tutti e tre i territori considerati (fig.2 tabelle 2 e 3).

Figura 2 - Peso dell'industria [addetti] (% addetti industria su totale addetti settori B-N, 2011-2022)

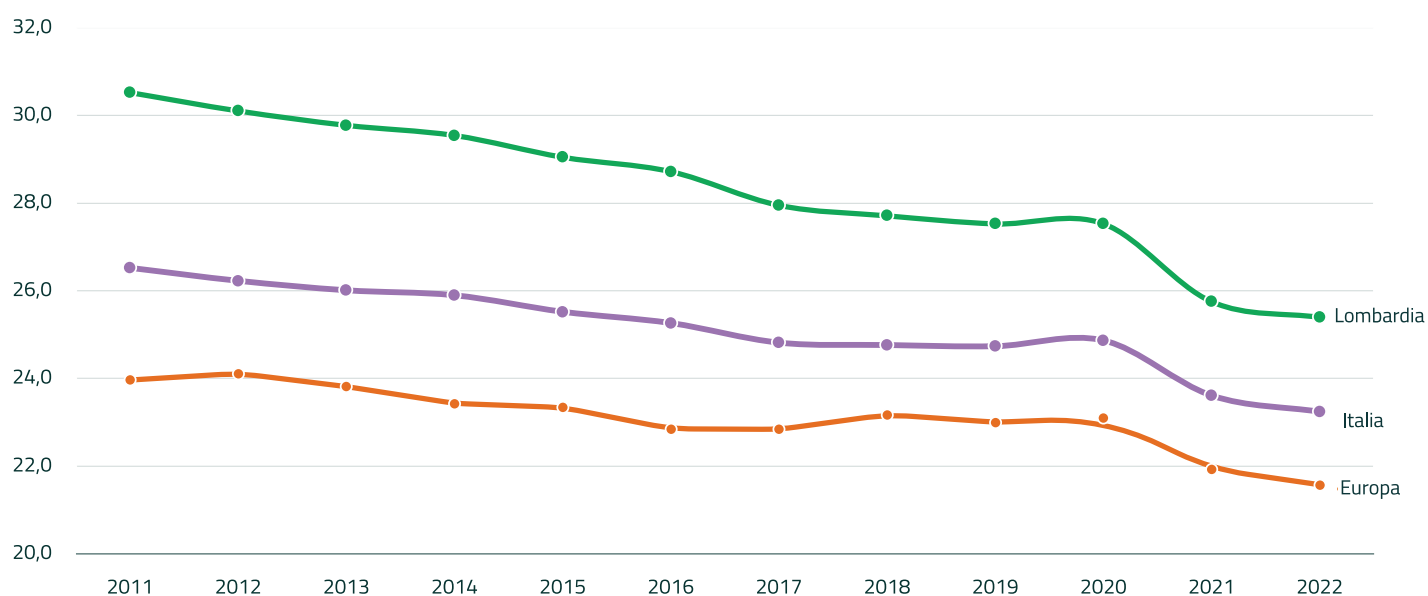


Tabella 2 - Peso dell'industria [addetti] (% addetti industria su totale addetti, 2011-2022)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '11-'22
Lombardia	30,5	30,1	29,8	29,5	29,0	28,7	28,0	27,7	27,5	27,5	25,8	25,4	28,3
Italia	26,5	26,2	26,0	25,9	25,5	25,3	24,8	24,8	24,7	24,9	23,6	23,2	25,1
Europa	24,0	24,1	23,8	23,4	23,3	22,9	22,8	23,2	23,0	23,1	21,9	21,6	23,1

Tabella 3 - Peso dell'industria [addetti] (numeri indice, 2011-2022, 100 = Italia 2011)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '11-'22
Lombardia	115,1	113,5	112,3	111,4	109,5	108,3	105,4	104,5	103,8	103,8	97,1	95,8	106,7
Italia	100,0	98,9	98,1	97,6	96,2	95,3	93,6	93,4	93,3	93,8	89,0	87,6	94,7
Europa	90,4	90,9	89,8	88,3	88,0	86,2	86,1	87,4	86,7	87,1	82,7	81,3	87,1

Peso industria su totale PIL

Il peso dell'industria nell'economia lombarda può essere espresso oltre che dalla quota di addetti anche dalla quota di PIL. Come si vede anche in questo caso viene confermata la particolare vocazione industriale della Lombardia che mostra valori percentuali del PIL industriale largamente superiori sia ai valori medi nazionali sia a quelli europei. L'andamento nel tempo di questo indicatore pur con alcune variazioni si mostra sostanzialmente stazionario nel periodo 2012-2020 (Fig.3 e Tab. 4 e 5).

Figura 3 - Peso dell'industria [PIL] (% PIL industria su totale PIL, 2012-2022)

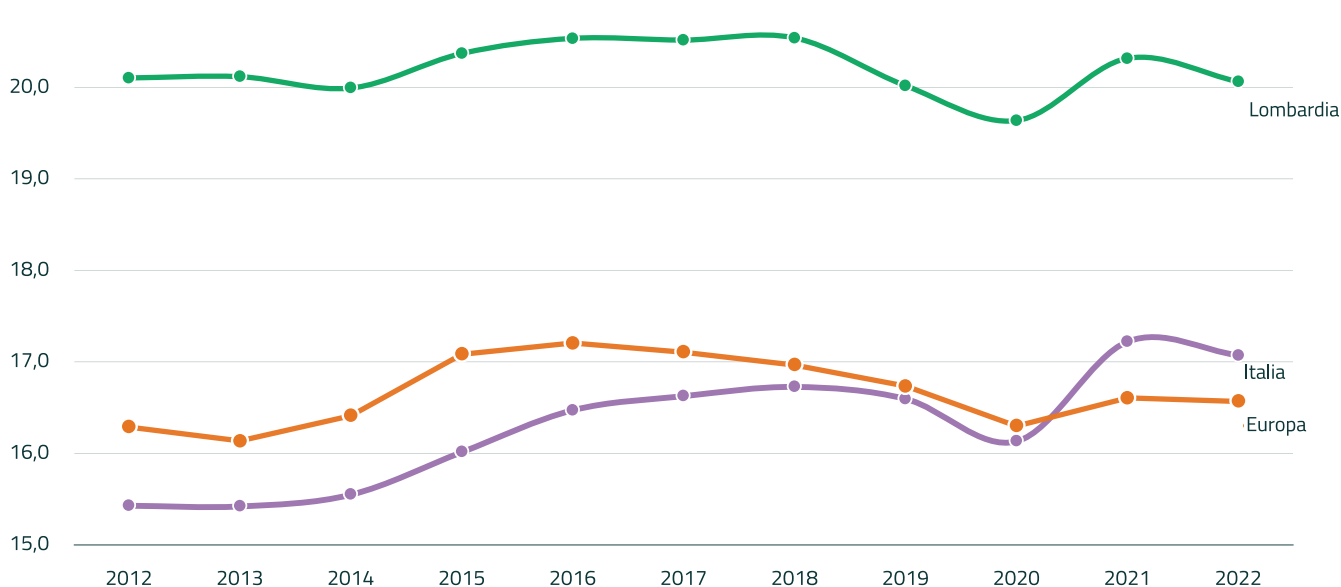


Tabella 4 - Peso dell'industria [PIL] (% PIL industria su totale PIL, 2012-2022)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	20,1	20,1	20,0	20,4	20,5	20,5	20,5	20,0	19,6	20,3	20,1	20,2
Italia	15,4	15,4	15,5	16,0	16,5	16,6	16,7	16,6	16,1	17,2	17,1	16,3
Europa	16,3	16,1	16,4	17,1	17,2	17,1	17,0	16,7	16,3	16,6	16,6	16,7

Tabella 5 - Peso dell'industria [PIL] (% PIL industria su totale PIL, 2012-2022)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	130,3	130,4	129,6	132,0	133,1	133,0	133,1	129,7	127,3	131,7	130,0	130,9
Italia	100,0	99,9	100,8	103,8	106,8	107,8	108,4	107,6	104,6	111,6	110,6	105,6
Europa	105,6	104,6	106,4	110,7	111,5	110,9	110,0	108,4	105,6	107,6	107,4	108,1

Contratti di rete

Il numero dei contratti di rete ogni 1000 imprese attive risulta, analogamente all'Italia, in crescita costante in Lombardia ma con valori nettamente inferiori che tendono ad aumentare (fig.4 e tabelle 6 e 7).

Figura 4 - Contratti di rete
(contratti di rete ogni 1000 imprese attive, 2015-2025)

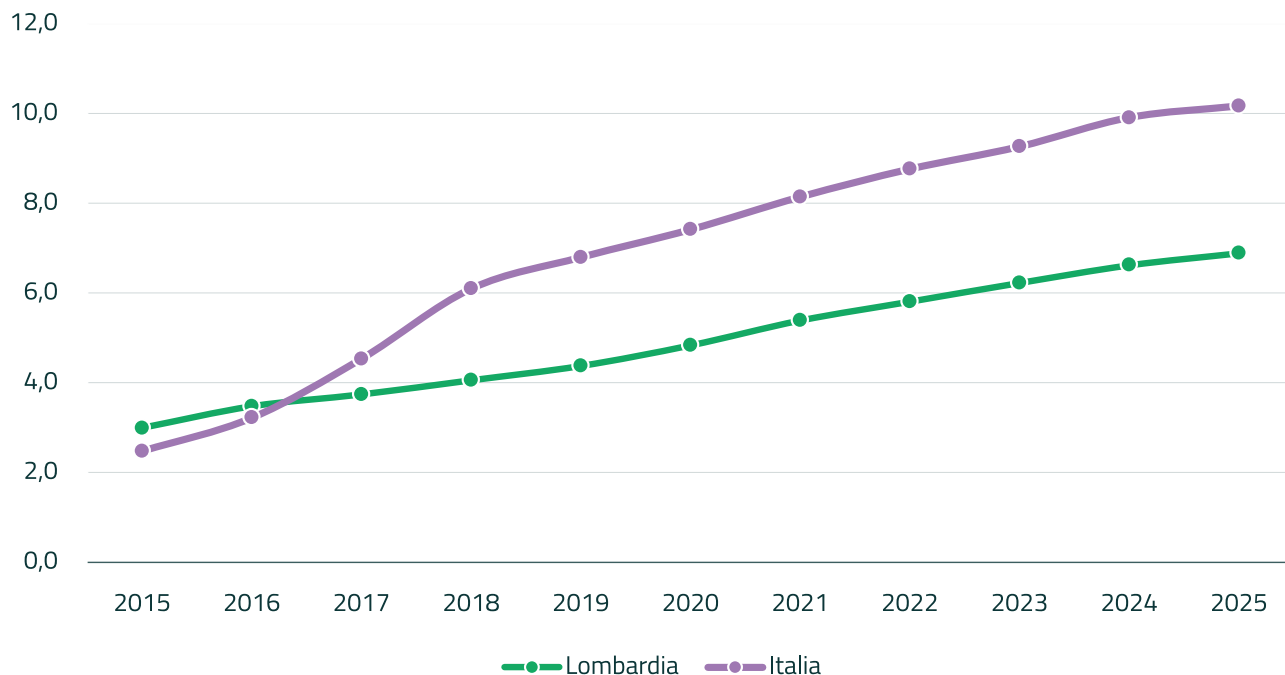


Tabella 6 - Contratti di rete
(contratti di rete ogni 1000 imprese attive, 2015-2025)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Media '15-'25
Lombardia	3,0	3,5	3,7	4,1	4,4	4,8	5,4	5,8	6,2	6,6	6,9	4,9
Italia	2,5	3,2	4,5	6,1	6,8	7,4	8,1	8,8	9,3	9,9	10,2	7,0

Tabella 7 - Contratti di rete
(numero indice, 2015-2025, 100 = Italia 2015)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Media '15-'25
Lombardia	120,5	139,9	150,6	163,3	176,2	194,7	217,1	234,0	250,8	266,7	277,6	199,2
Italia	100,0	129,8	182,8	245,6	273,7	298,6	327,9	352,9	373,0	399,1	409,5	281,2

Il tasso di natalità delle imprese

Il tasso di natalità delle imprese risulta particolarmente basso in Lombardia, inferiore ai valori italiani e soprattutto a quelli europei. L'andamento nel tempo risulta pressoché analogo nelle tre aree considerate; da notare il calo notevole registrato tra il 2019 e il 2020 probabilmente a causa del COVID19 (fig.5 e tabelle 8 e 9).

Figura 5 - Tasso di natalità delle imprese (numero nascite imprese diviso numero totale imprese, 2012-2022)

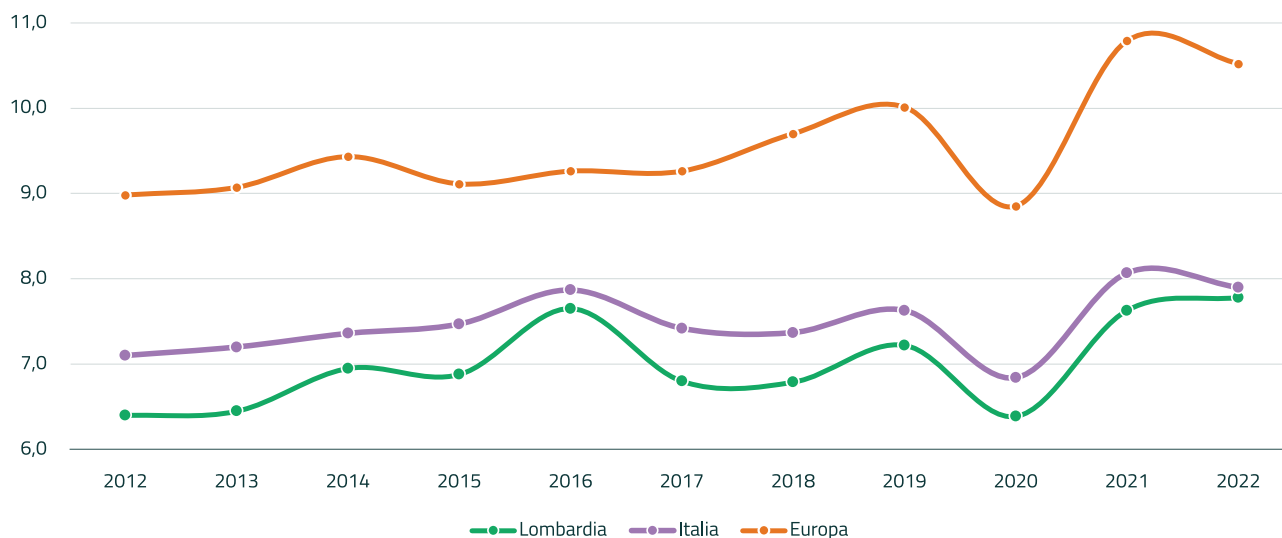


Tabella 8 - Tasso di natalità delle imprese

(% PIL industria su totale PIL, 2012-2022)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	6,4	6,5	7,0	6,9	7,7	6,8	6,8	7,2	6,4	7,6	7,8	7,0
Italia	7,1	7,2	7,4	7,5	7,9	7,4	7,4	7,6	6,8	8,1	7,9	7,5
Europa	9,0	9,1	9,4	9,1	9,3	9,3	9,7	10,0	8,9	10,8	10,5	9,5

Tabella 9 - Tasso di natalità delle imprese

(numeri indice, 2012-2022, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	90,1	90,8	97,9	96,9	107,7	95,8	95,6	101,7	90,0	107,5	109,6	98,5
Italia	100,0	101,4	103,7	105,2	110,8	104,5	103,8	107,5	96,3	113,7	111,3	105,3
Europa	126,5	127,7	132,8	128,3	130,4	130,4	136,6	141,0	124,6	152,0	148,2	134,4

Sopravvivenza imprese a 3 anni

Per quanto riguarda la sopravvivenza a 3 anni, le imprese lombarde mostrano un andamento simile al corrispondente dato italiano anche se si posiziona su valori sempre inferiori, con l'eccezione del 2019 (fig.6 e tabelle 10 e 11).

Figura 6 - Imprese di 3 anni

(percentuale sul totale delle imprese, 2011-2022)

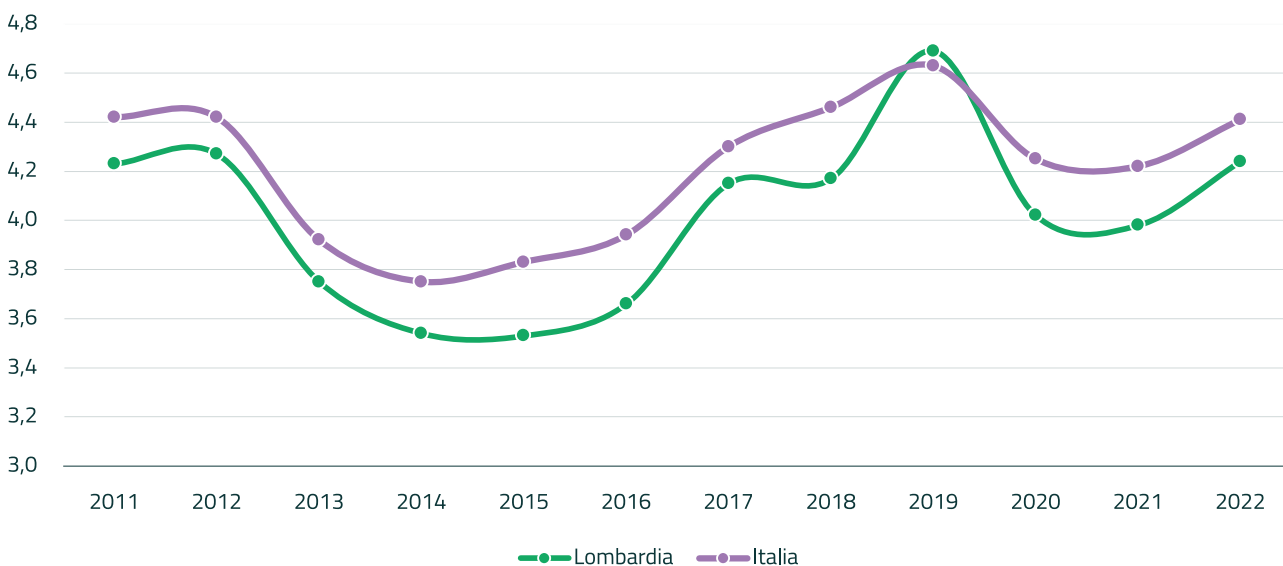


Tabella 10 - Imprese di 3 anni

(percentuale sul totale delle imprese, 2011-2022)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '11-'22
Lombardia	4,2	4,3	3,8	3,5	3,5	3,7	4,2	4,2	4,7	4,0	4,0	4,2	4,0
Italia	4,4	4,4	3,9	3,8	3,8	3,9	4,3	4,5	4,6	4,3	4,2	4,4	4,2

Tabella 11 - Imprese di 3 anni

(numeri indice, 2011-2022, 100 = Italia 2011)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '11-'22
Lombardia	96	97	85	80	80	83	94	94	106	91	90	96	90,9
Italia	100	100	89	85	87	89	97	101	105	96	95	100	95,3

Pil pro-capite

Come presumibile il PIL pro-capite Lombardo risulta superiore ai corrispondenti valori nazionali ed europei e il divario negli ultimi due anni tende ad aumentare. Anche in questo caso va segnalato la riduzione tra il 2019 e il 2020, probabilmente per effetto della pandemia

Figura 7 - PIL pro-capite
(Euro, 2011-2023)

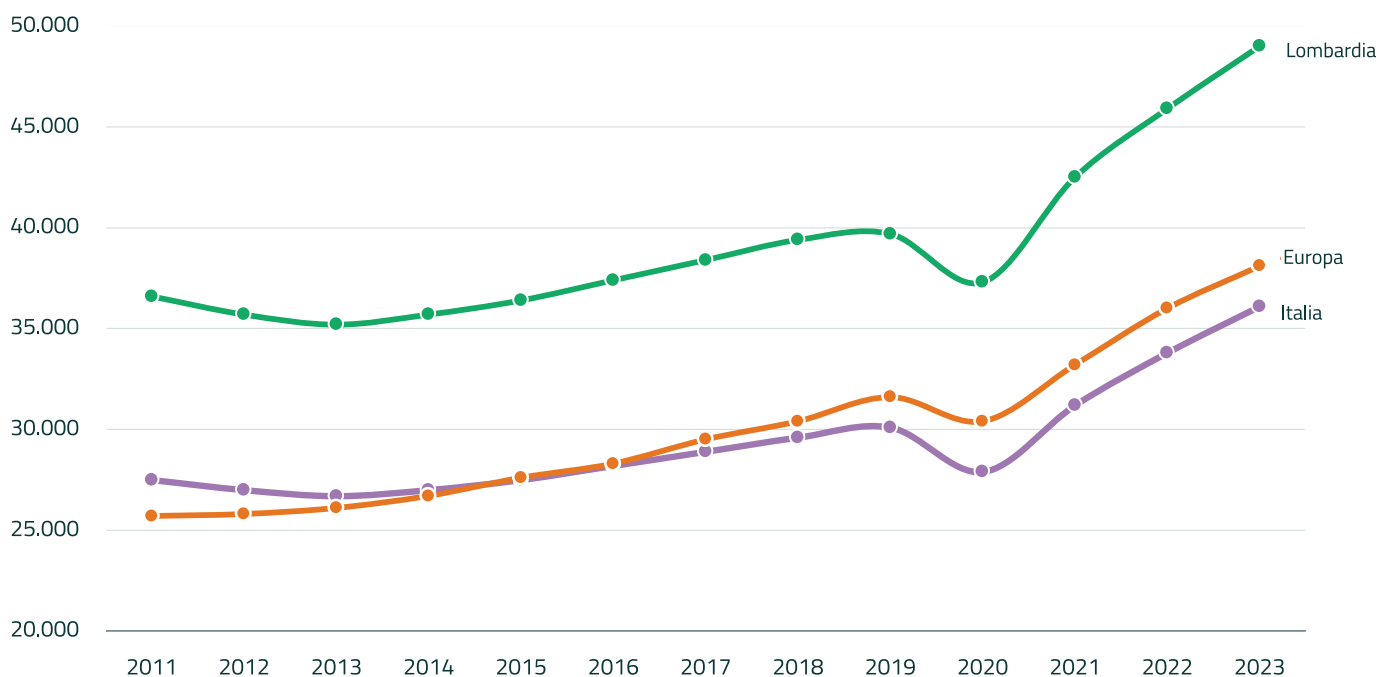


Tabella 12 - PIL pro-capite
(Euro, 2011-2023; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	36.600	35.200	36.400	38.400	39.400	39.700	37.300	42.500	45.900	49.000	39.169
Italia	27.500	26.700	27.500	28.900	29.600	30.100	27.900	31.200	33.800	36.100	29.346
Europa	25.700	26.100	27.600	29.500	30.400	31.600	30.400	33.200	36.000	38.100	29.954

Tabella 13 - PIL pro-capite
(numeri indice, 2011-2023, 100 = Italia 2011; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	36.600	35.200	36.400	38.400	39.400	39.700	37.300	42.500	45.900	49.000	39.169
Italia	27.500	26.700	27.500	28.900	29.600	30.100	27.900	31.200	33.800	36.100	29.346
Europa	25.700	26.100	27.600	29.500	30.400	31.600	30.400	33.200	36.000	38.100	29.954

Sofferenze bancarie

Le sofferenze bancarie delle imprese lombarde misurate dal tasso di deterioramento dei prestiti risultano sistematicamente inferiori a quello delle imprese nazionali, anche se con un andamento molto simile. Da notare che dopo il drastico calo degli anni 2014 -2019 i valori tendono ad aumentare a partire dal 2023 (fig.8 e tabelle 14 e 15).

Figura 8 - Tasso di deterioramento annuale dei prestiti
(default rettificato: utilizzato, percentuale, 2006-2024)

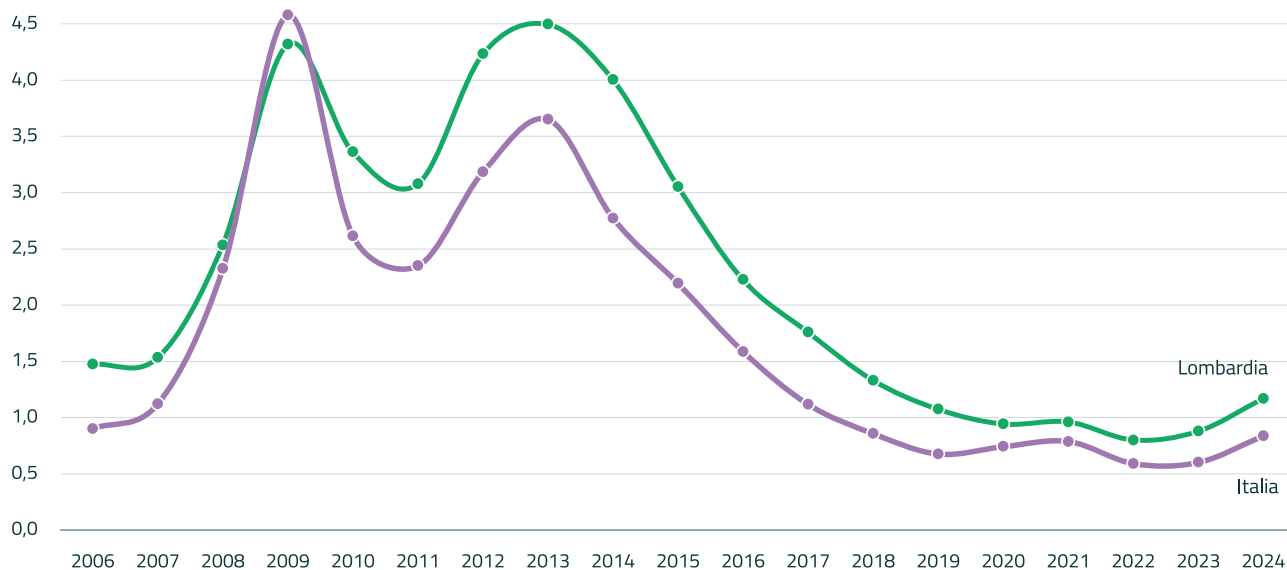


Tabella 14 - Tasso di deterioramento annuale dei prestiti
(default rettificato: utilizzato, percentuale, 2006-2024; media su tutti gli anni del periodo)

	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	Media '06-'24
Lombardia	0,9	2,3	2,6	3,2	2,8	1,6	0,9	0,7	0,8	0,6	0,6	0,8	1,8
Italia	1,5	2,5	3,4	4,2	4,0	2,2	1,3	0,9	1,0	0,8	0,9	1,2	2,3

Tabella 15 - Tasso di deterioramento annuale dei prestiti
(default rettificato: utilizzato, numeri indice, 2006-2024; media su tutti gli anni del periodo)

	2006	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	Media '06-'24
Lombardia	61,2	157,9	177,4	216,4	188,2	107,6	58,1	50,3	53,4	40,0	40,8	56,9	119,6
Italia	100,0	172,1	228,3	287,5	272,0	151,1	90,3	63,9	65,2	54,3	59,6	79,4	154,5

Imprese indebitate

L'andamento del dato sull'indebitamento delle imprese lombarde è praticamente analogo al corrispondente valore italiano. Da segnalare che in entrambi i casi esso mostra un notevole incremento tra il 2011 e il 2024 (fig.9 e tabelle 16 e 17).

Figura 9 - Percentuale di imprese con debt/equity ratio inferiore a 2 sul totale delle imprese (percentuale, 2011-2024)

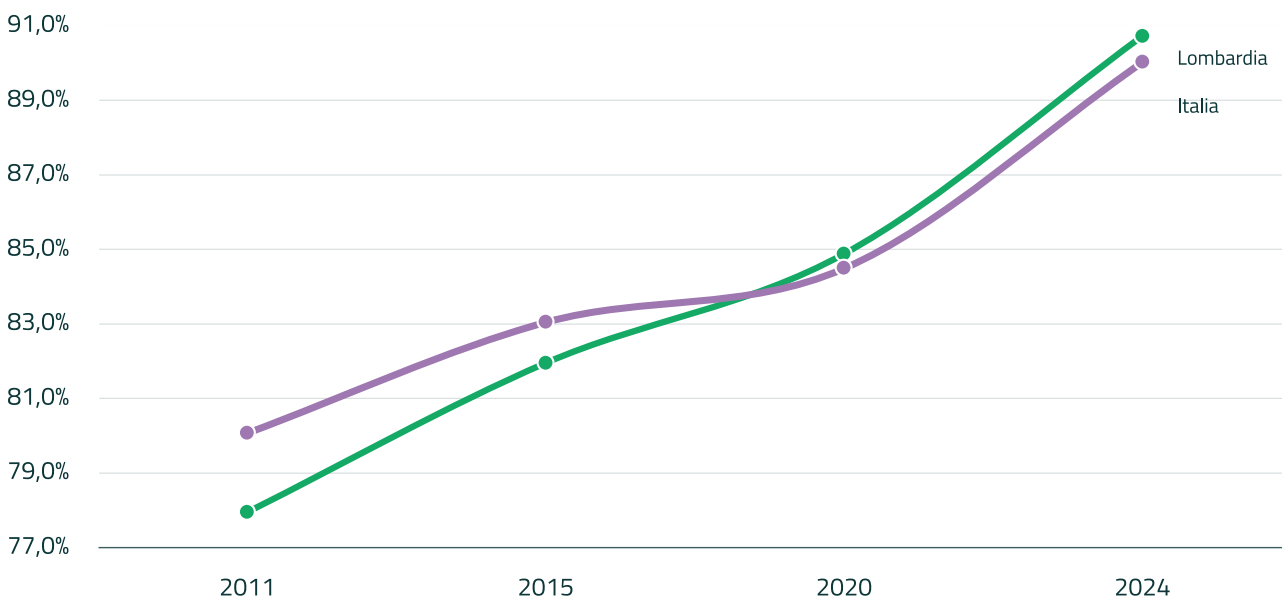


Tabella 16 - Percentuale di imprese con debt/equity ratio inferiore a 2 sul totale delle imprese (percentuale, 2011-2024)

	2011	2015	2020	2024	Media '11-'24
Lombardia	77,9	81,9	84,9	90,7	83,9
Italia	80,1	83,0	84,5	90,0	84,4

Tabella 17 - Percentuale di imprese con debt/equity ratio inferiore a 2 sul totale delle imprese (numeri indice, 2011-2024, 100 = Italia 2011)

	2011	2015	2020	2024	Media '11-'24
Lombardia	97,3	102,3	106,0	113,3	104,7
Italia	100,0	103,7	105,5	112,4	105,4

1.1.2 La transizione digitale e le competenze

Il fattore strategico transizione digitale e competenze è stato analizzato in base a 5 indicatori. I dati lombardi si presentano sempre superiori all'Italia, ma molto inferiori a quelli europei con l'eccezione della banda larga per le imprese (fig.10 e tab.18). Particolarmente rilevanti risultano le differenze per quanto riguarda il lifelong learning e soprattutto i laureati tra i 30 e i 34 anni. In conseguenza di ciò il valore dell'indicatore sintetico risulta inferiore a quello europeo.

Figura 10 - La transizione digitale e le competenze – medie - (valori indice, media anni disponibili, Italia = 100)

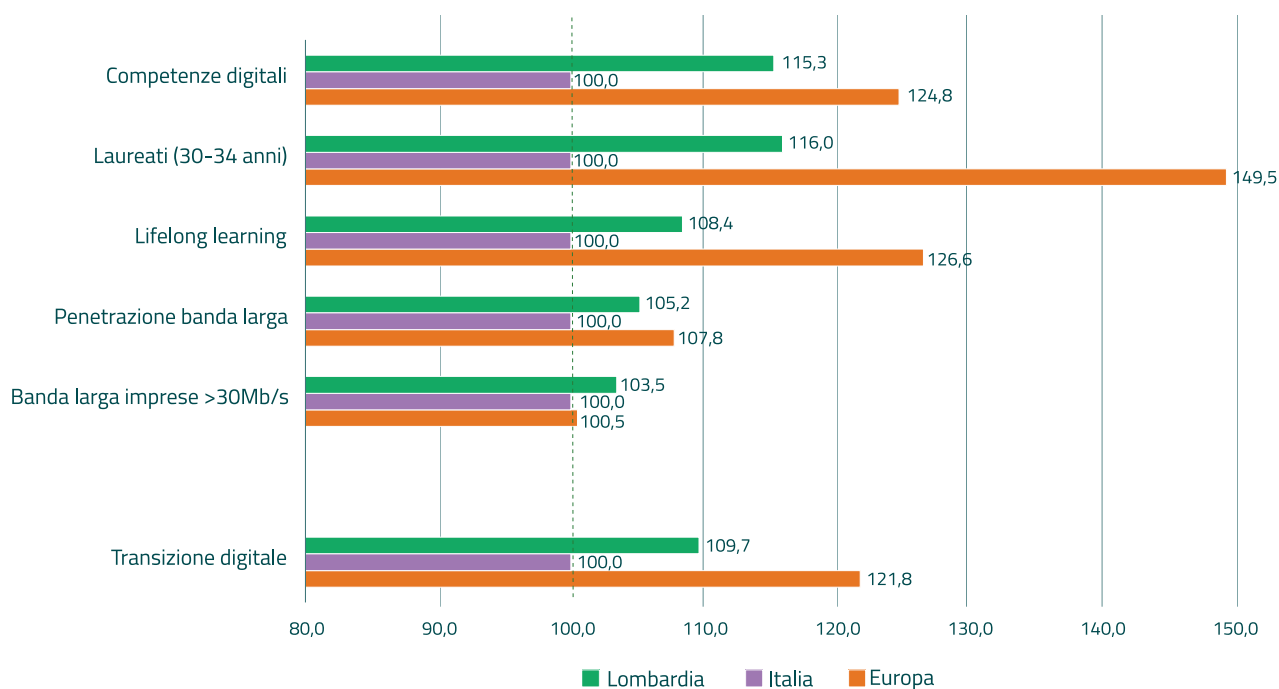


Tabella 18 - La transizione digitale e le competenze – medie - (valori indice, media anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anni
Competenze digitali	124.8	100.0	115.3	2015-2023
Laureati (30-34 anni)	149.5	100.0	116.0	2012-2024
Lifelong learning	126.6	100.0	108.4	2012-2024
Penetrazione banda larga	107.8	100.0	105.2	2011-2021
Banda larga imprese >30Mb/s	100.5	100.0	103.5	2020-2024
Transizione digitale	121,8	100,0	109,7	

L'analisi dell'evoluzione nel tempo di questi indicatori permette di evidenziare alcune particolarità nel loro andamento.

Competenze digitali

Per quanto riguarda le persone di età compresa tra i 25 e i 64 anni con competenze digitali il dato lombardo mostra una notevole crescita tra il 2019 e il 2023 che lo avvicina di molto ai valori medi europei (fig. 11 e tabelle 19 e 20).

Figura 11 - Persone di 25-64 anni con competenze digitali di base o sopra il livello base - (percentuale, 2015-2023)

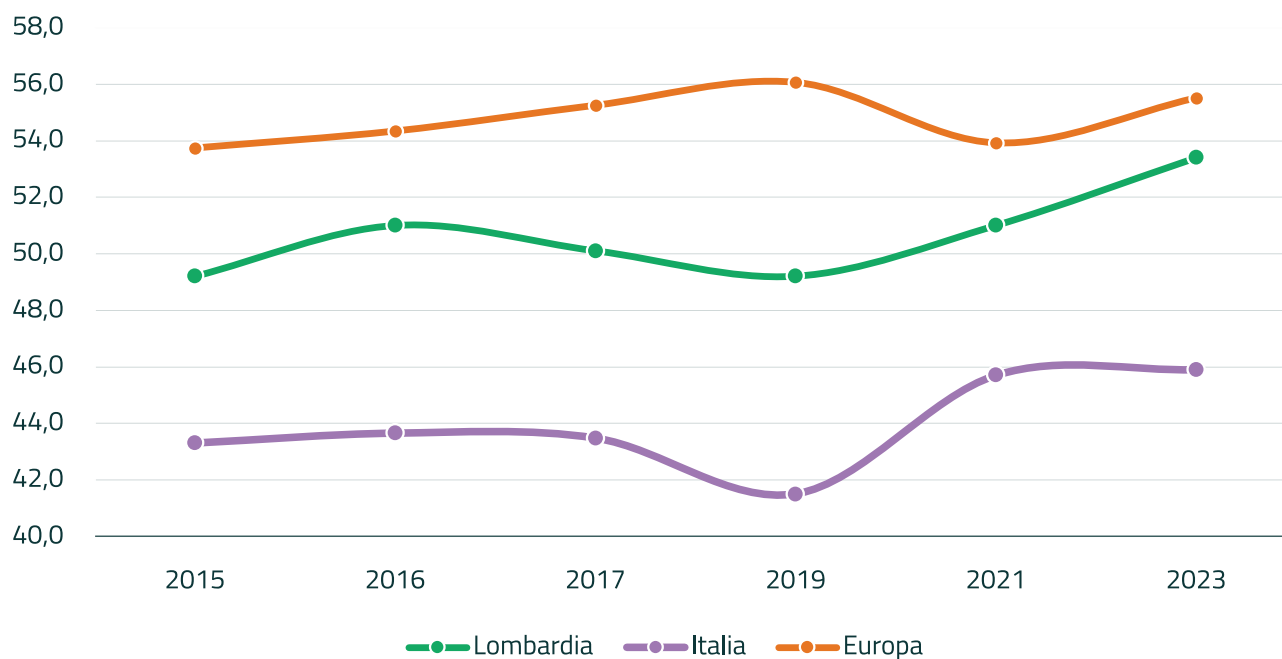


Tabella 19 - Persone di 25-64 anni con competenze digitali di base o sopra il livello base - (percentuale, 2015-2023)

	2015	2016	2017	2019	2021	2023	Media '15-'23
Lombardia	49,2	51,0	50,1	49,2	51,0	53,4	50,7
Italia	43,3	43,7	43,5	41,5	45,7	45,9	43,9
Europa	53,7	54,3	55,3	56,1	53,9	55,5	54,8

Tabella 20 - Persone di 25-64 anni con competenze digitali di base o sopra il livello base - (numeri indice, 2015-2023, 100 = Italia 2015)

	2015	2016	2017	2019	2021	2023	Media '15-'23
Lombardia	113,6	117,8	115,7	113,6	117,8	123,3	117,0
Italia	100,0	100,8	100,4	95,8	105,5	106,0	101,4
Europa	124,1	125,5	127,6	129,5	124,5	128,2	126,6

Penetrazione della banda larga

La penetrazione della banda larga tra le famiglie (fig.12 e tabelle 21 e 22) mette in evidenza come la Lombardia abbia raggiunto e superato (nel 2021) il dato europeo, anche se facendo la media per l'intero periodo 2011-2021 il dato lombardo risulta inferiore.

Figura 12 - Percentuale di famiglie con connessione a banda larga - (percentuale, 2011-2021)

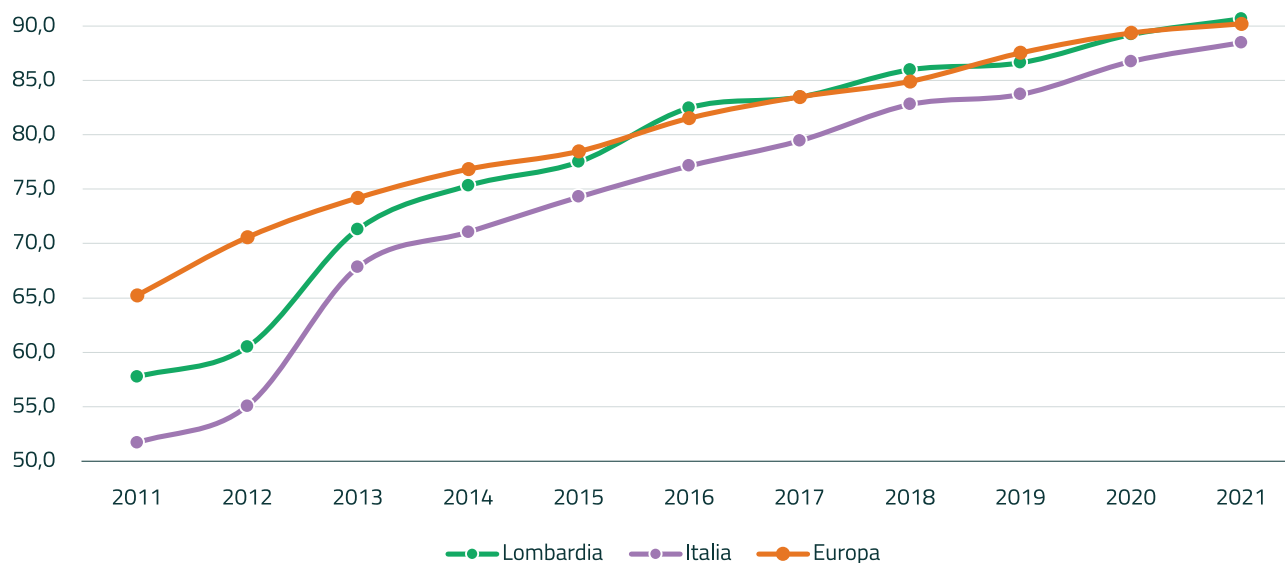


Tabella 21 - Percentuale di famiglie con connessione a banda larga - (percentuale, 2011-2021)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media '11-'21
Lombardia	57,8	60,5	71,3	75,3	77,5	82,5	83,5	86,0	86,6	89,2	90,7	78,3
Italia	51,7	55,1	67,8	71,1	74,3	77,1	79,5	82,8	83,7	86,8	88,5	74,4
Europa	65,2	70,6	74,2	76,8	78,5	81,5	83,5	84,9	87,5	89,4	90,2	80,2

Tabella 22 - Percentuale di famiglie con connessione a banda larga - (numeri indice, 2011-2021, 100 = Italia 2011)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media '11-'21
Lombardia	111,8	117,1	138,0	145,8	150,0	159,6	161,5	166,4	167,6	172,7	175,5	151,5
Italia	100,0	106,6	131,3	137,5	143,8	149,3	153,8	160,2	162,0	167,9	171,3	144,0
Europa	126,2	136,6	143,6	148,7	151,9	157,8	161,6	164,3	169,4	172,9	174,6	155,2

Imprese connesse a internet veloce

La percentuale di imprese connesse a internet con velocità superiore a 30Mb/s risulta in Lombardia sempre superiore sia ai valori italiani sia europei (fig.13 e tabelle 23 e 24).

Figura 13 - Imprese connesse a internet a una velocità >30 Mb/s - (percentuale, 2020-2024)

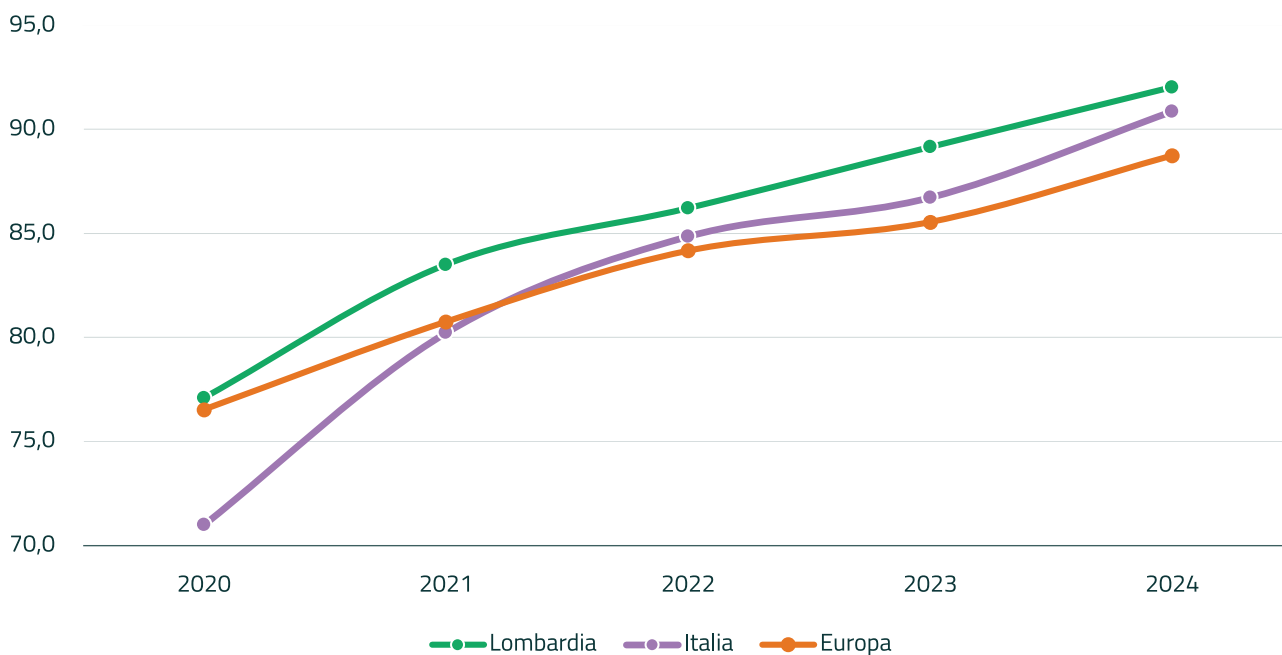


Tabella 23 - Imprese connesse a internet a una velocità >30 Mb/s - (percentuale, 2020-2024)

	2020	2021	2022	2023	2024	Media '15-'23
Lombardia	77,1	83,5	86,2	89,2	92,0	85,6
Italia	71,0	80,2	84,9	86,7	90,9	82,7
Europa	76,5	80,8	84,2	85,5	88,7	83,1

Tabella 24 - Imprese connesse a internet a una velocità >30 Mb/s - (numeri indice, 2020-2024, 100 = Italia 2020)

	2020	2021	2022	2023	2024	Media '15-'23
Lombardia	108,6	117,6	121,4	125,6	129,6	120,6
Italia	100	113,0	119,5	122,1	128,0	116,5
Europa	107,8	113,7	118,5	120,5	125,0	117,1

Popolazione con titolo di studio terziario (25-64)

Molto distante dai valori europei è la quota di popolazione lombarda con titolo di studio terziario di età compresa tra i 25 i 64 anni, inoltre questo dato tende a mantenersi nel tempo (fig14 e tabelle 25 e 26).

Figura 14 - Popolazione con titolo di studio terziario (25-64 anni)
(percentuale, 2012-2023)

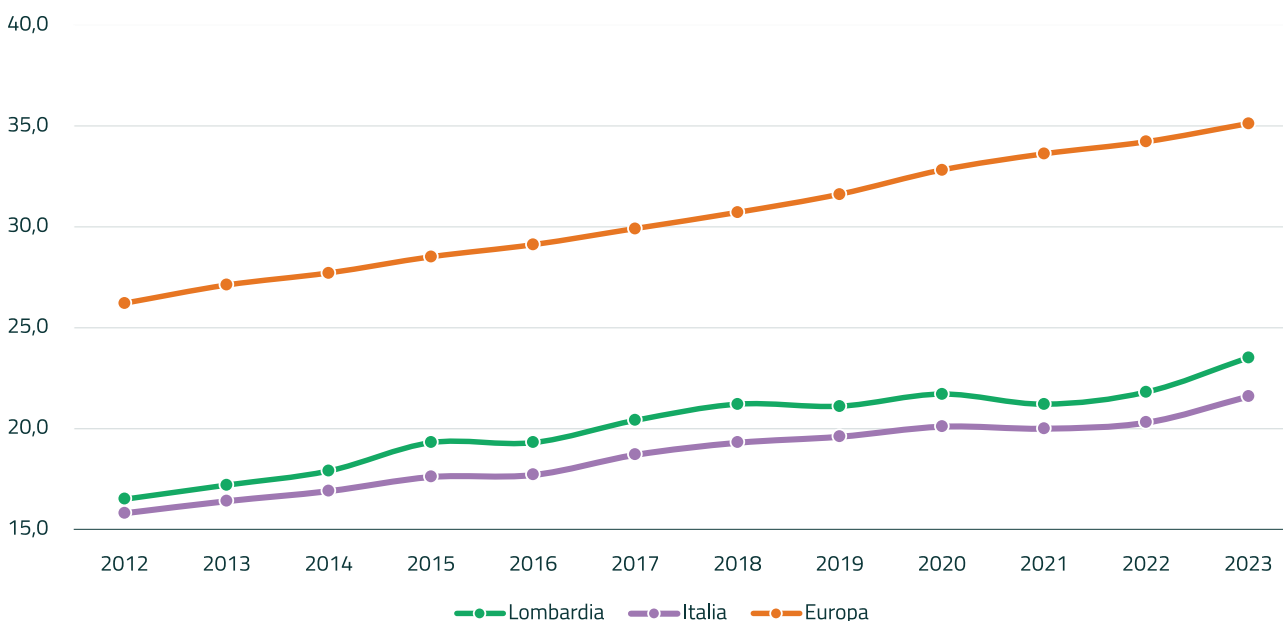


Tabella 25 - Popolazione con titolo di studio terziario (25-64 anni)
(percentuale, 2012-2023)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	16,5	17,2	17,9	19,3	19,3	20,4	21,2	21,1	21,7	21,2	21,8	23,5	20,1
Italia	15,8	16,4	16,9	17,6	17,7	18,7	19,3	19,6	20,1	20,0	20,3	21,6	18,7
Europa	26,2	27,1	27,7	28,5	29,1	29,9	30,7	31,6	32,8	33,6	34,2	35,1	30,5

Tabella 26 - Popolazione con titolo di studio terziario (25-64 anni)
(numeri indice, 2011-2021, 100 = Italia 2011)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'21
Lombardia	104	109	113	122	122	129	134	134	137	134	138	149	127,2
Italia	100	104	107	111	112	118	122	124	127	127	128	137	118,1
Europa	166	172	175	180	184	189	194	200	208	213	216	222	193,3

Popolazione con titolo di studio terziario (30-34 anni)

La quota di popolazione di età compresa tra i 30 e i 34 anni con titolo di studio terziario si presenta in Lombardia con un andamento abbastanza discontinuo (si noti ad esempio il calo tra il 2018 e il 2022) mentre in Europa è in costante crescita (fig.15 e tabelle 27 e 28)

Figura 15 - Popolazione con titolo di studio terziario (30-34 anni)
(percentuale, 2012-2024)

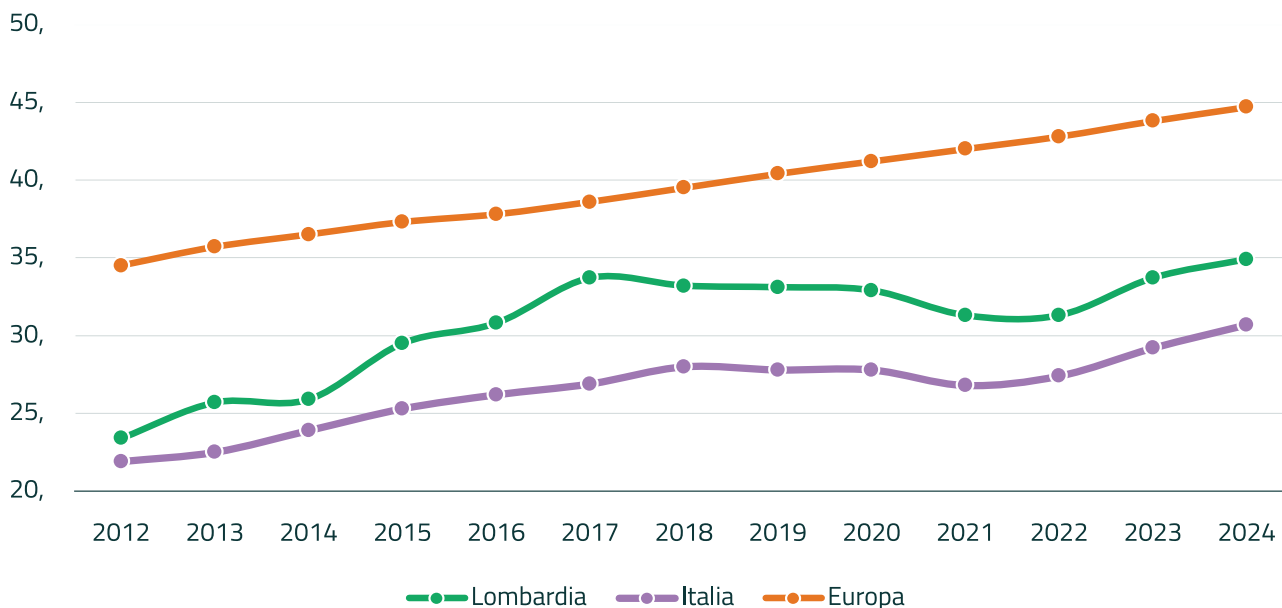


Tabella 27 - Popolazione con titolo di studio terziario (30-34 anni)
(percentuale, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	23,4	25,7	25,9	29,5	30,8	33,7	33,2	33,1	32,9	31,3	31,3	33,7	34,9	30,7
Italia	21,9	22,5	23,9	25,3	26,2	26,9	28,0	27,8	27,8	26,8	27,4	29,2	30,7	26,5
Europa	34,5	35,7	36,5	37,3	37,8	38,6	39,5	40,4	41,2	42,0	42,8	43,8	44,7	39,6

Tabella 28 - Popolazione con titolo di studio terziario (30-34 anni)
(numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	107	117	118	135	141	154	152	151	150	143	143	154	159	140,3
Italia	100	103	109	116	120	123	128	127	127	122	125	133	140	121,0
Europa	158	163	167	170	173	176	180	184	188	192	195	200	204	180,8

Lifelong learning

Il tasso di partecipazione all'istruzione e alla formazione non formalizzata nelle ultime 4 settimane mostra in Lombardia un andamento molto discontinuo con valori che tendono ad avvicinarsi a quelli europei nel 2023 per poi calare nell'anno successivo (fig.16 e tabelle 29 e 30).

Figura 16 - Tasso di partecipazione all'istruzione e alla formazione non formale nelle ultime 4 settimane (percentuale, 2012-2024)

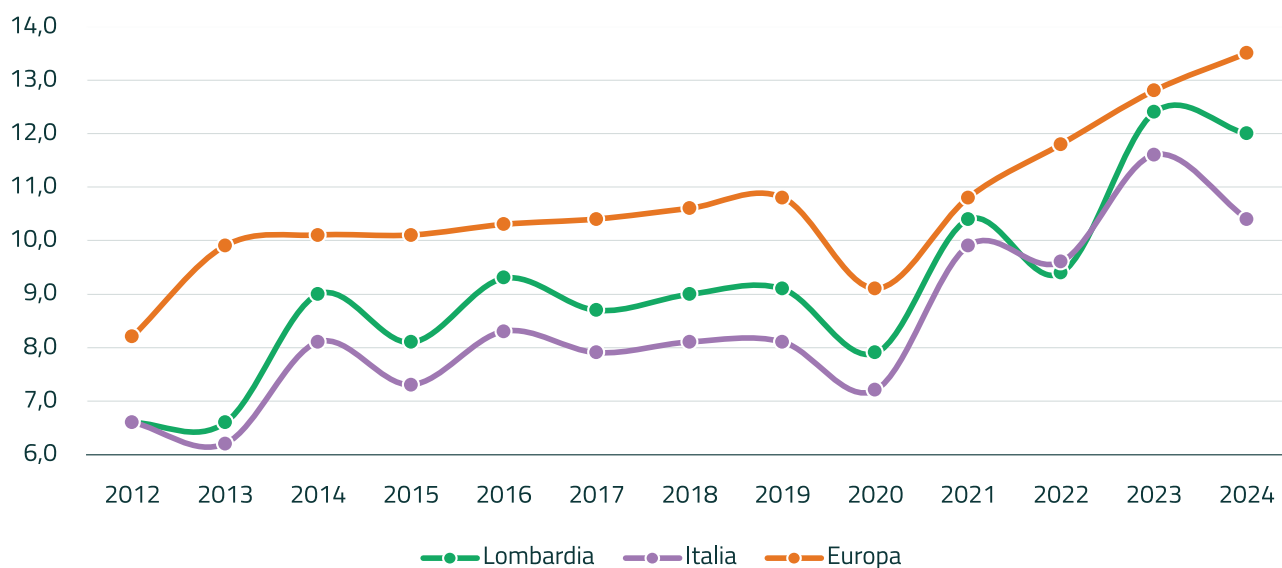


Tabella 29 - Tasso di partecipazione all'istruzione e alla formazione non formale nelle ultime 4 settimane (percentuale, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	6,6	6,6	9,0	8,1	9,3	8,7	9,0	9,1	7,9	10,4	9,4	12,4	12,0	9,1
Italia	6,6	6,2	8,1	7,3	8,3	7,9	8,1	8,1	7,2	9,9	9,6	11,6	10,4	8,4
Europa	8,2	9,9	10,1	10,1	10,3	10,4	10,6	10,8	9,1	10,8	11,8	12,8	13,5	10,6

Tabella 30 - Tasso di partecipazione all'istruzione e alla formazione non formale nelle ultime 4 settimane (numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	100	100	136	123	141	132	136	138	120	158	142	188	182	138,1
Italia	100	94	123	111	126	120	123	123	109	150	145	176	158	127,4
Europa	124	150	153	153	156	158	161	164	138	164	179	194	205	161,3

1.1.3 La capacità innovativa

La capacità innovativa della Lombardia risulta superiore all'Europa per quanto riguarda i brevetti e gli occupati high-tech, mentre largamente inferiore ai valori europei risultano le spese per R&D su PIL e la quota di ricercatori sulla forza lavoro. La spesa in R&D delle imprese è leggermente inferiore alla media europea, seppure di molto superiore a quella italiana. Globalmente, il fattore "capacità innovativa" assume un valore di poco inferiore al livello europeo (fig.17 e tab.31).

Figura 17 - La capacità innovativa – medie - (valori indice, media anni disponibili, Italia = 100)

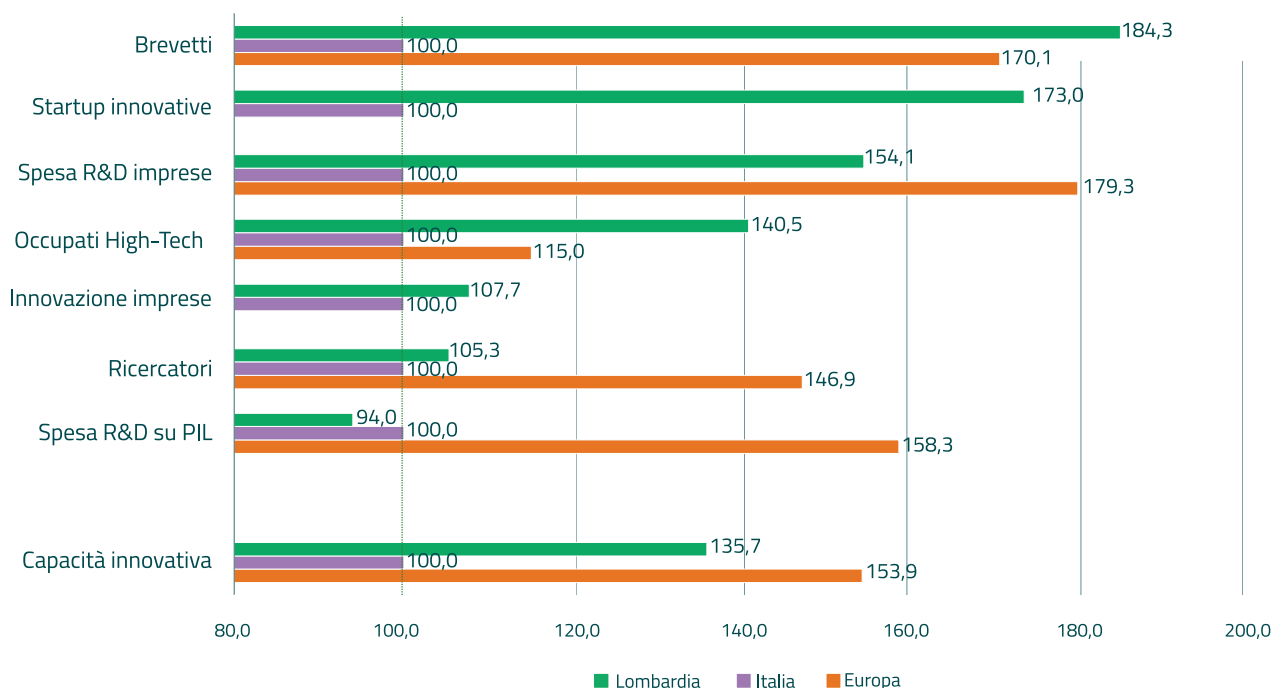


Tabella 31 - La transizione digitale e le competenze – medie - (valori indice, media anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anni
Brevetti	170,1	100,0	184,3	2008-2024
Startup innovative		100,0	173,0	2012-2024
Spesa R&D imprese	179,3	100,0	154,1	2011-2023
Occupati High-Tech	115,0	100,0	140,5	2015-2024
Innovazione imprese		100,0	107,7	2010-2022
Ricercatori	146,9	100,0	105,3	2011-2023
Spesa R&D su PIL	158,3	100,0	94,0	2011-2023
Capacità innovativa	153,9	100,0	135,7	

Anche in questo caso l'analisi dell'evoluzione nel tempo dei singoli indicatori permette di evidenziare alcune particolarità significative.

Spesa in R&D su PIL

La quota del PIL investito in ricerca e sviluppo in Lombardia si mantiene per tutto il periodo 2011-2022 inferiore sia ai valori europei sia a quelli nazionali, con un analogo andamento nel tempo (fig.18 e tabelle 32 e 33).

Figura 18 - Percentuale del PIL investita in Ricerca e Sviluppo

(percentuale, 2011-2023)

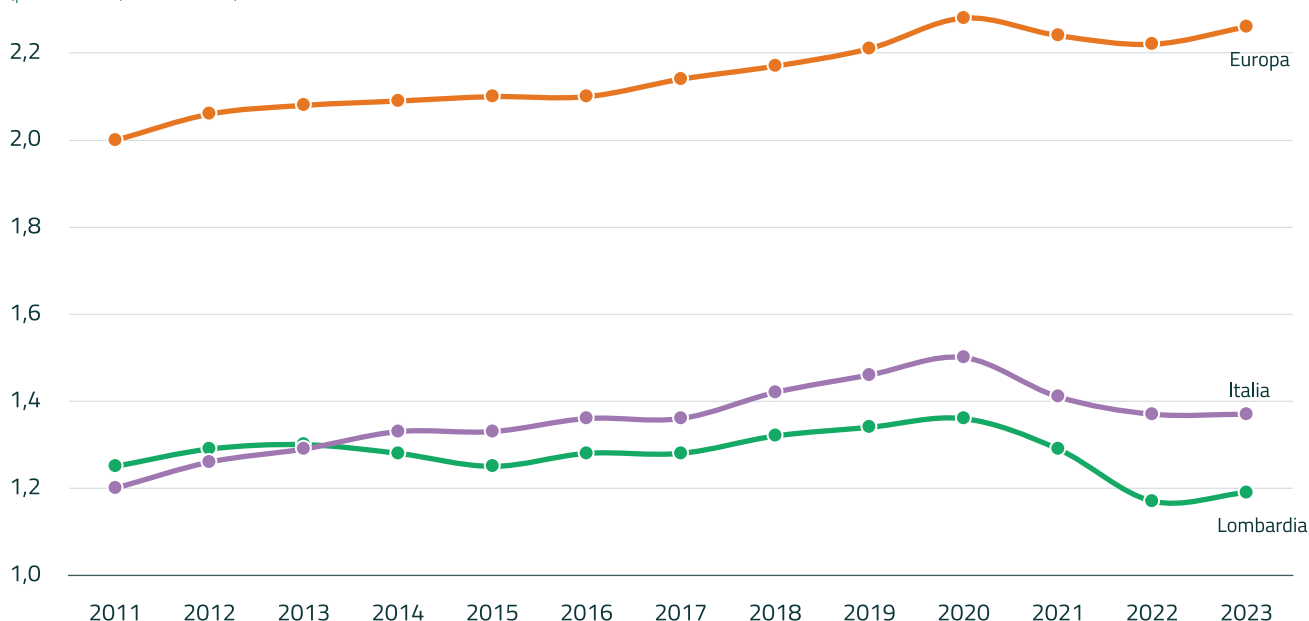


Tabella 32 - Percentuale del PIL investita in Ricerca e Sviluppo - (percentuale, 2011-2023; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,2	1,2	1,28
Italia	1,2	1,3	1,3	1,4	1,5	1,5	1,4	1,4	1,4	1,36
Europa	2,0	2,1	2,1	2,1	2,2	2,3	2,2	2,2	2,3	2,15

Tabella 33 - Percentuale del PIL investita in Ricerca e Sviluppo - (valori indice, 2011-2023, 100 = Italia 2011; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	104,2	108,3	104,2	106,7	111,7	113,3	107,5	97,5	99,2	106,4
Italia	100,0	107,5	110,8	113,3	121,7	125,0	117,5	114,2	114,2	113,2
Europa	166,7	173,3	175,0	178,3	184,2	190,0	186,7	185,0	188,3	179,2

Ricercatori su forza lavoro

La quota di ricercatori sulla forza lavoro della Lombardia, pur essendo leggermente superiore a quella italiana, risulta largamente inferiore alla media europea. Questa differenza tende a mantenersi nel tempo. (fig.19 e tabelle 34 e 35).

Figura 19 - Fig.19-Quota ricercatori sulla forza lavoro
(percentuale, 2011-2023)

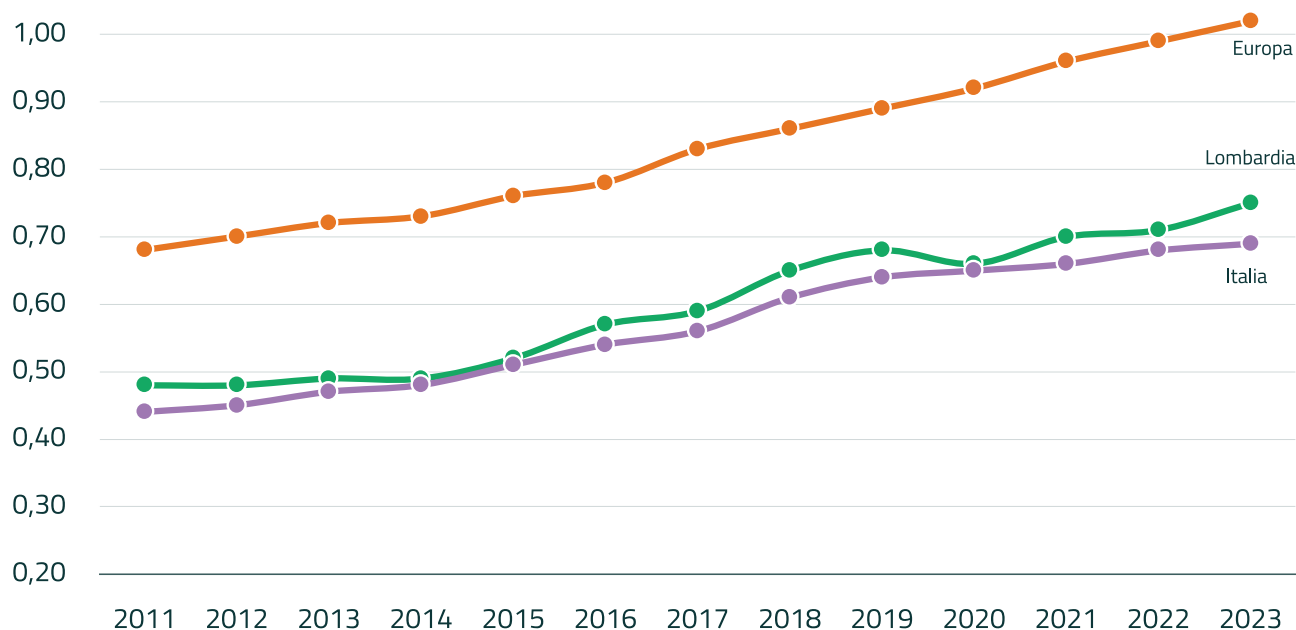


Tabella 34 -Quota ricercatori sulla forza lavoro - (percentuale, 2011-2023; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	0,5	0,5	0,5	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,60
Italia	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,57
Europa	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0	1,0	0,83

Tabella 35 - Quota ricercatori sulla forza lavoro - (valori indice, 2011-2023, 100 = Italia 2011; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	109,1	111,4	118,2	134,1	154,5	150,0	159,1	161,4	170,5	135,8
Italia	100,0	106,8	115,9	127,3	145,5	147,7	150,0	154,5	156,8	129,0
Europa	154,5	163,6	172,7	188,6	202,3	209,1	218,2	225,0	231,8	189,5

Occupati nell'industria ad alta e media tecnologia

La quota di occupati nelle industrie ad alta e media tecnologia lombarde risulta superiore a quella italiana ed europea e, nonostante i cali del 2022 e del 2024, tende a crescere in misura maggiore sia dell'Italia sia dell'Europa (fig.20 e tabelle 36 e 37)

Figura 20 - Quota occupati in industria ad alta e media tecnologia sul totale della forza lavoro - (percentuale, 2012-2024)

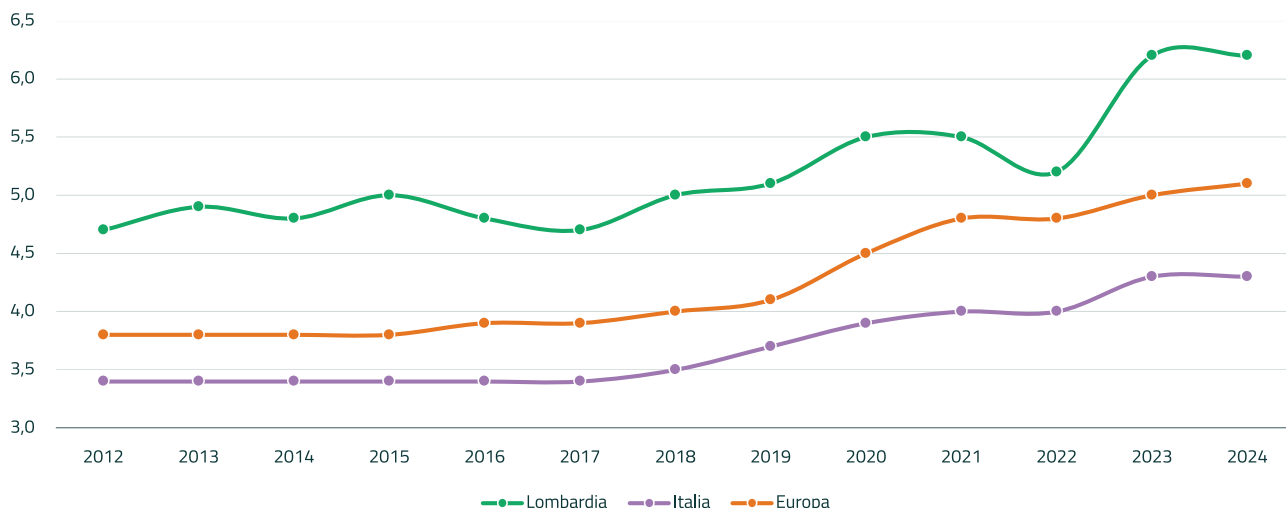


Tabella 36 -Quota occupati in industria ad alta e media tecnologia sul totale della forza lavoro - (percentuale, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	4,7	4,9	4,8	5,0	4,8	4,7	5,0	5,1	5,5	5,5	5,2	6,2	6,2	5,2
Italia	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	3,5	3,7	3,9	4,0	4,0	4,3	4,3	3,7
Europa	3,8	3,8	3,8	3,8	3,9	3,9	4,0	4,1	4,5	4,8	4,8	5,0	5,1	4,3

Tabella 37 - Quota occupati in industria ad alta e media tecnologia sul totale della forza lavoro

(numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	138	144	141	147	141	138	147	150	162	162	153	182	182	152,9
Italia	100	100	100	100	100	100	103	109	115	118	118	126	126	108,8
Europa	112	112	112	112	115	115	118	121	132	141	141	147	150	125,1

Spesa R&D delle imprese

Per tutto il periodo considerato la spesa per R&D delle imprese lombarde si mantiene superiore a quella nazionale ma inferiore alla media europea. Dopo il calo del biennio 2020-2021, negli ultimi due anni è tornata a crescere, ma da allora il divario con la media europea è aumentato (fig.21 e tabelle 38 e 39).

Figura 21 - Spesa in R&D delle imprese - (€ per abitante, 2011-2023; media su tutti gli anni del periodo)

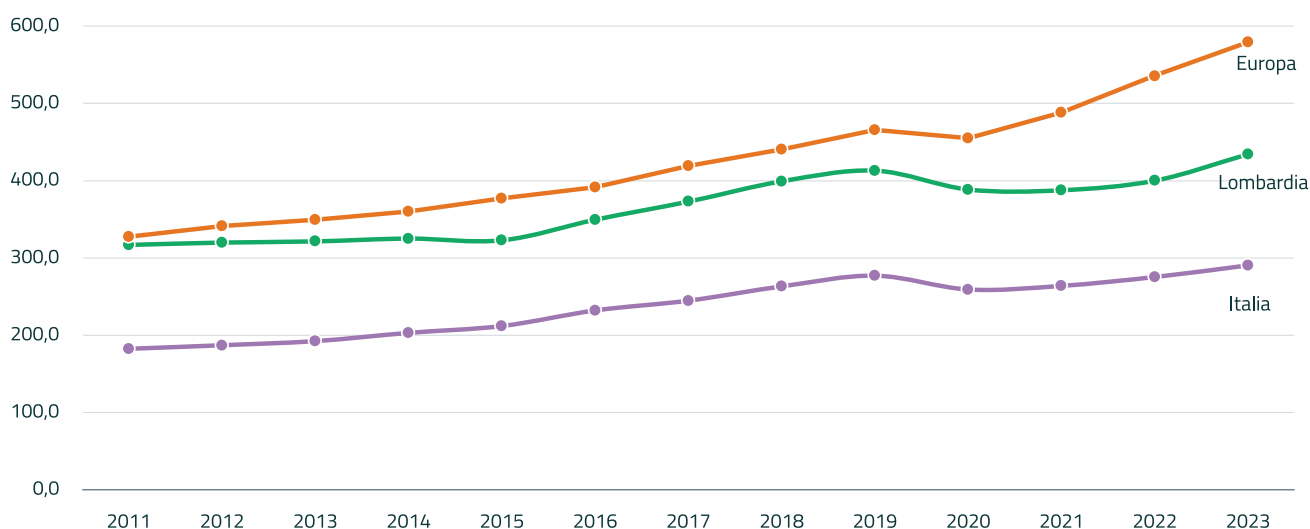


Tabella 38 -Spesa in R&D delle imprese

(€ per abitante, 2011-2021; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	317,2	321,7	323,2	373,1	413,0	388,6	387,7	400,2	434,3	365,7
Italia	182,4	192,3	212,0	244,9	277,3	259,3	264,1	275,6	290,8	237,3
Europa	327,6	349,5	377,0	419,0	465,7	455,0	488,3	535,8	579,7	425,5

Tabella 39- Spesa in R&D delle imprese - (numeri indice, 2011-2021, 100 = Italia 2011; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	174	176	177	205	227	213	213	219	238	200,5
Italia	100	105	116	134	152	142	145	151	159	130,1
Europa	180	192	207	230	255	250	268	294	318	233,3

Start-up innovative

Il numero di start up innovative per 1000 imprese attive risulta in Lombardia largamente superiore a quello italiano ma, analogamente all'Italia, dal 2022 mostra un notevole calo (fig.22 e tabelle 40 e 41).

Figura 22 - Numero startup innovative per 1.000 imprese attive

(valori assoluti, 2015-2024)

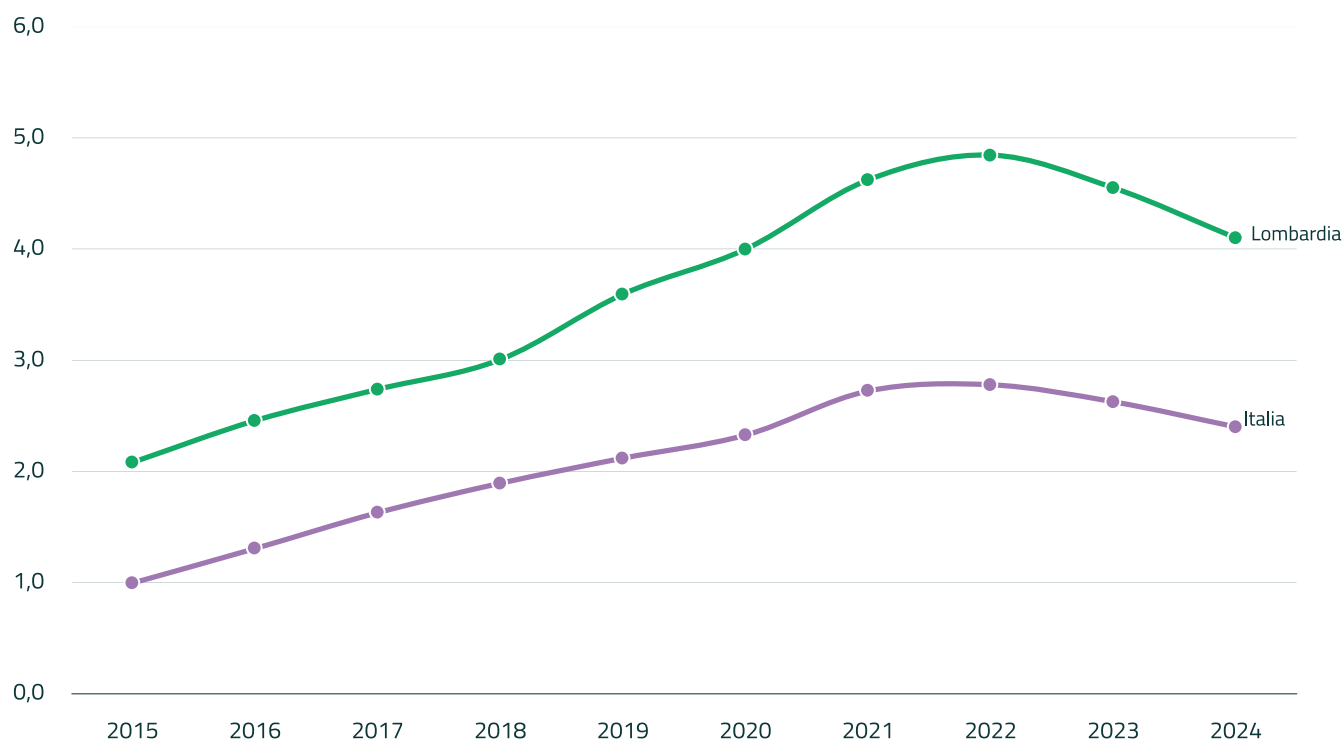


Tabella 40 - Numero startup innovative per 1.000 imprese attive

(valori assoluti, 2015-2024)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '15-'23
Lombardia	2,1	2,5	2,7	3,0	3,6	4,0	4,6	4,8	4,6	4,1	3,6
Italia	1,0	1,3	1,6	1,9	2,1	2,3	2,7	2,8	2,6	2,4	2,1

Tabella 41 - Numero startup innovative per 1.000 imprese attive

(numeri indice, 2015-2024, 100 = Italia 2015)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '15-'23
Lombardia	209	247	275	302	361	402	464	486	457	412	361,4
Italia	100	131	164	190	213	234	274	279	264	241	208,9

Brevetti

L'andamento del numero di domande di brevetto presentate all'EPO tra il 2008 e il 2024 si mostra molto irregolare, con un vistoso calo tra il 2011 e il 2014; da notare che dal 2019 i valori lombardi, sempre superiori a quelli italiani, risultano però inferiori ai valori medi europei (fig.23 e tabelle 42 e 43).

Figura 23 - Numero domande all'EPO per milioni di abitanti - (valori assoluti, 2008-2024)

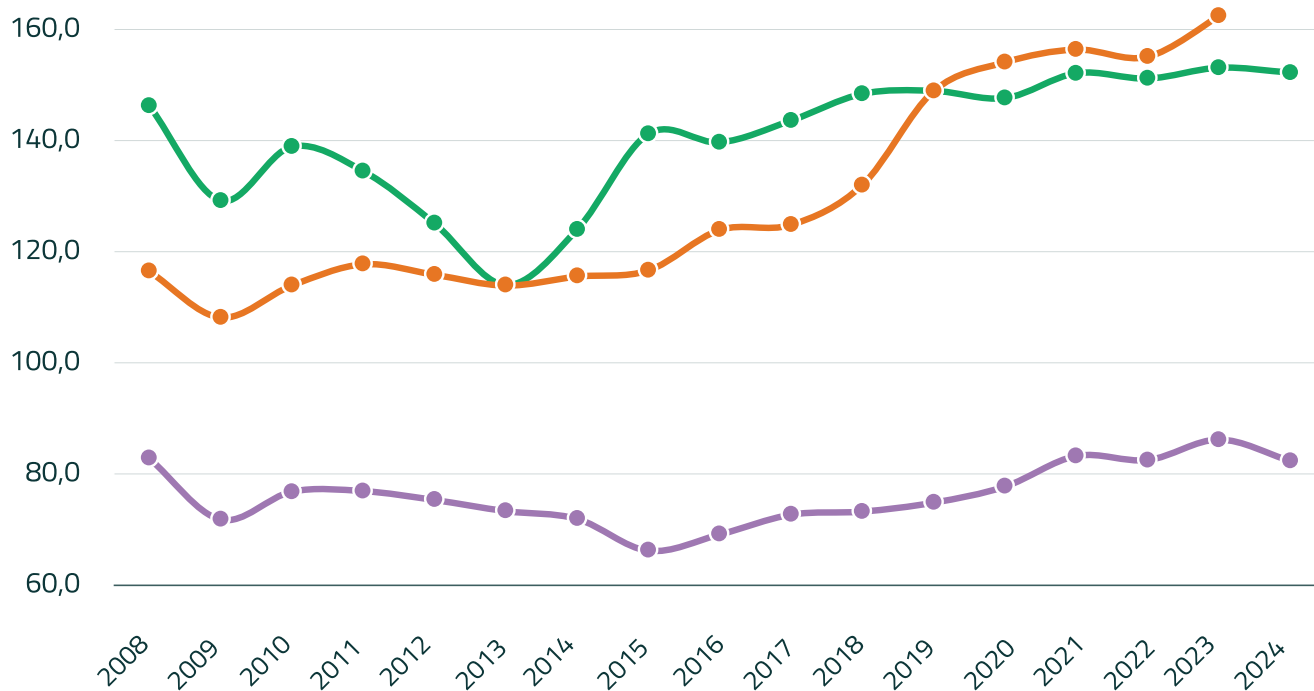


Tabella 42 - Numero domande all'EPO per milioni di abitanti - (valori assoluti, 2008-2024; media su tutti gli anni del periodo)

	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	Media '08-'24
Lombardia	146,3	138,9	125,1	124,0	139,7	148,4	147,6	152,1	151,2	153,1	152,2	140,6
Italia	82,8	76,8	75,3	71,9	69,1	73,2	77,7	83,2	82,5	86,2	82,3	76,3
Europa	116,5	113,9	115,9	115,6	123,9	132,0	154,1	156,4	155,1	162,4		129,8

Tabella 43 - Numero domande all'EPO per milioni di abitanti - ((numeri indice, 2008-2024, 100 = Italia 2008; media su tutti gli anni del periodo)

	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023	2024	Media '08-'24
Lombardia	176,7	167,8	151,1	149,8	168,7	179,2	178,3	183,7	182,5	184,9	183,8	169,8
Italia	100,0	92,8	90,9	86,8	83,5	88,4	93,9	100,5	99,6	104,0	99,4	92,1
Europa	140,7	137,6	140,0	139,6	149,7	159,4	186,1	188,9	187,3	196,1		156,7

Innovazione del sistema produttivo

La percentuale di imprese lombarde che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo), organizzative e di marketing nel periodo 2010-2022 sul totale delle imprese con almeno 10 addetti pur mostrando un andamento altalenante, con cali vistosi nel 2014 e nel 2020, si mantiene sempre superiore al corrispondente valore italiano (fig.24 e tabelle 44 e 45).

Figura 24 - Percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo), organizzative e di marketing sul totale delle imprese con almeno 10 addetti (Percentuale, 2010-2022).

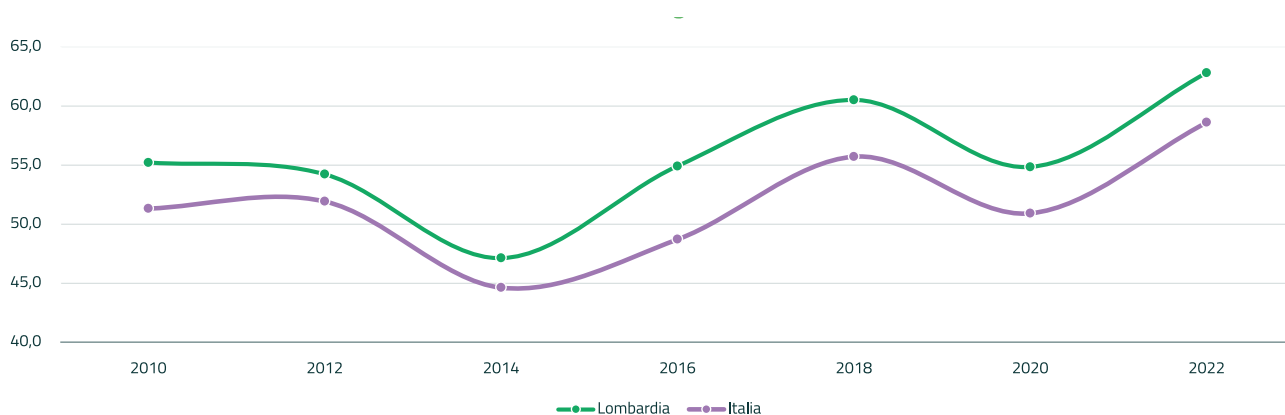


Tabella 44 - Percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo), organizzative e di marketing sul totale delle imprese con almeno 10 addetti. (Percentuale, 2010-2022; media su tutti gli anni del periodo)

	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022	Media '10-'22
Lombardia	55,2	54,2	47,1	54,9	60,5	54,8	62,8	55,6
Italia	51,3	51,9	44,6	48,7	55,7	50,9	58,6	51,7

Tabella 45 - Percentuale di imprese che hanno introdotto innovazioni tecnologiche (di prodotto e processo), organizzative e di marketing sul totale delle imprese con almeno 10 addetti. (Numeri indice, 2010-2022, 100 = Italia 2010; media su tutti gli anni del periodo)

	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022	Media '10-'22
Lombardia	107,6	105,7	91,8	107,0	117,9	106,9	122,4	108,5
Italia	100,0	101,2	86,9	94,9	108,6	99,2	114,2	100,7

1.1.4 Gli indicatori target e di controllo relativi all'asse strategico 1, la competitività degli ecosistemi produttivi

Nelle tabelle 46, 47 e 48 è stato effettuato un confronto tra i valori lombardi degli indicatori raggruppati nei tre fattori in cui è stato suddiviso l'asse strategico competitività degli ecosistemi lombardi e il corrispondente dato europeo relativo all'ultimo anno disponibile. In particolare, per la Lombardia sono stati riportati i dati relativi al Piano Industriale Strategico della regione (inclusi i target 2030 e 2050), all'ultimo anno di rilevazione disponibile² e alla variazione percentuale dell'indicatore negli ultimi tre anni. Per chiarezza di lettura sono stati evidenziati in verde i casi in cui si sia superato il valore target 2030 dell'indicatore. Per quanto riguarda la struttura produttiva è interessante notare che il peso dell'industria sul PIL risultava all'ultimo anno disponibile (2022) già superiore al valore di piano e al target 2030, con un incremento dello 0,7% nel triennio precedente. Anche il dato relativo alla natalità delle imprese mostra un notevole incremento (+ 6,8%) rispetto al dato di piano che lascia ben sperare per il raggiungimento del target 2030. Sempre in aumento risultano sia la sopravvivenza delle imprese a tre anni dalla nascita (il cui valore però risulta ancora inferiore a quello europeo) sia il PIL pro-capite (già superiore al dato medio europeo sin dall'anno di Piano). Fisiologico va considerato il calo dell'occupazione industriale rispetto al totale, anche se il dato lombardo conferma la maggior vocazione industriale della regione rispetto al resto d'Europa.

Tabella 46 - Fattore 1.1: la struttura produttiva

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano * *	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
Natalità imprese	10,5	7,2	7,8	+6,8	9,4	10,0
% imprese nate su imprese attive						
Peso industria su PIL	16,6	20,0	20,1	+0,7	20,0	22,0
% PIL industria su totale						
Peso industria su addetti	21,6	27,7	25,4	-2,7		
% addetti industria su totale addetti						
Pil procapite	38.100	36.500	49.000	+4,9		
€ pro capite						
Sopravvivenza imprese di 3 anni	6,9	***	4,2	+1,8		
% imprese su totale imprese						

* Ultimo anno disponibile; **Piano Industriale Strategico Lombardia, ***Indicatore modificato rispetto al Piano (In verde indicatori che hanno superato il target 2030.)

2 Per gli anni disponibili dei vari indicatori si faccia riferimento alle tabelle dei paragrafi precedenti

Per quanto riguarda la transizione digitale e le competenze (tab.47) tutti gli indicatori mostrano variazioni positive rispetto ai tre anni precedenti l'ultimo valore disponibile. In particolare va segnalato il notevole avvicinamento ai target 2030 delle competenze digitali (53,4 contro 54,8) del lifelong learning (12,0 contro 12,8) mentre ancora distanti risulta il dato relativo ai laureati nella popolazione compresa tra i 25 e i 64 anni. Da notare infine che la penetrazione della banda larga ha superato nell'ultimo anno disponibile il valore medio europeo, mentre la quota di laureati nella popolazione compresa tra i 30 e i 34 anni, pur facendo registrare un incremento risulta largamente al disotto della media europea.

Tabella 47 - Fattore 1.2: la transizione digitale e le competenze

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano **	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
Competenze digitali	55,5	49,2	53,4	+2,8	54,8	60,0
% persone con competenze digitali superiori						
Laureati (25-64 anni)	35,1	21,7	23,5	+3,5	29,1	40,0 [†]
% popolazione con titolo di studio terziario						
Lifelong learning	13,5	9,3	12,0	+8,5	12,8	20,0
% partecipazione a formazione continua						
Penetrazione banda larga	90,2	81,5	90,7	+1,5		
% famiglie con connessione a banda larga						
Laureati (30-34 anni)	44,7	32,8	34,9	+3,7		
% popolazione con titolo di studio terziario						

*Ultimo anno disponibile; **Piano Industriale Strategico Lombardia; †Target SRSvS 2020-30
(In verde indicatori che hanno superato il target 2030.)

Tabella 48 - Fattore 1.3:la capacità innovativa

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano **	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
Spesa R&D su PIL	2,23	1,33	1,17	-4,9	1,50	3,0 [‡]
% PIL investito in R&D						
Spesa R&D delle imprese	488,3	413,0	387,7	-2,1	413,0	500,0
€ per abitante						
Occupati High-Tech	5,1	5,5	6,2	+6,0	6,0	7,5 [†]
% occupati industria alta e media tecnologia						
Tasso innovazione	-	60,5	62,8	+1,3		
% imprese che hanno introdotto innovazioni						
Ricercatori	0,99	0,68	0,71	+2,5		
% ricercatori su forza lavoro						

* Ultimo anno disp.; **Piano Industriale Strategico Lombardia; †Target SRSvS 2020-2030; ‡Target PRS '18-23
In verde indicatori che hanno superato il target 2030.

Prendendo infine in considerazione il fattore capacità innovativa (tab.48) va innanzitutto segnalato che la quota di occupati nell'industria ad alta e media tecnologia, già superiore al valore europeo all'anno di redazione del Piano, ha superato nel 2024 il target 2030 (grazie a un incremento del 6,0%). Anche il tasso di innovazione e la quota di ricercatori mostrano un incremento rispetto ai tre anni precedenti ma il valore di quest'ultimo indicatore si mantiene ancora molto inferiore a quelli medi europei. Un andamento negativo è invece mostrato dai dati relativi alla spesa per R%D sia come quota sul PIL sia come spesa delle imprese. Da notare che in entrambi i casi il dato lombardo era inferiore al valore medio europeo.

1.2 Asse strategico 2: Circolarità e sostenibilità del sistema economico

L'asse strategico circolarità e sostenibilità del sistema economico è stato articolato in tre fattori strategici: la transizione ecologica e l'economia circolare, il buon lavoro e la qualità della vita e le esternalità ambientali negative.

1.2.1 La transizione ecologica e l'economia circolare

Il posizionamento della Lombardia rispetto alla transizione ecologica e all'economia circolare, misurato dai valori medi degli indicatori per gli anni disponibili, si mostra migliore rispetto a Italia e Europa per le certificazioni ISO 50001, la raccolta differenziata dei rifiuti, le certificazioni ISO 14001, il recupero dei rifiuti speciali e le certificazioni EMAS, mentre risulta peggiore sia all'Italia sia all'Europa per la produzione di energia da fonti rinnovabili e il peso della bioeconomia. Considerando, l'indicatore sintetico transizione ecologica la Lombardia si posiziona meglio rispetto all'Europa ma peggio

Figura 25 - La transizione ecologica e l'economia circolare – medie

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)



Tabella 49 - La transizione ecologica e l'economia circolare – medie

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anno rif.
Certificazioni ISO 50001		100,0	135,1	2015-2022
Raccolta differenziata rifiuti	98,3	100,0	121,7	2011-2022
Certificazioni ISO 14001	62,8	100,0	112,0	2014-2024
Rifiuti speciali recuperati		100,0	110,4	2014-2021
Certificazioni EMAS		100,0	104,9	2012-2022
Energia da fonti rinnovabili	106,8	100,0	74,4	2012-2022
Peso bioeconomia	88,8	100,0	68,4	2020-2024
La transizione ecologica	89,2	100,0	94,1	

Energia da fonti rinnovabili

L'impiego di energia da fonti rinnovabili si mostra in Lombardia al disotto dei valori nazionali ed europei, con un divario che tende a crescere nel tempo (fig.26 e tabelle 50 e 51).

Figura 26 - Energia da fonti rinnovabili

(% energia da fonti rinnovabili, 2012-2022)

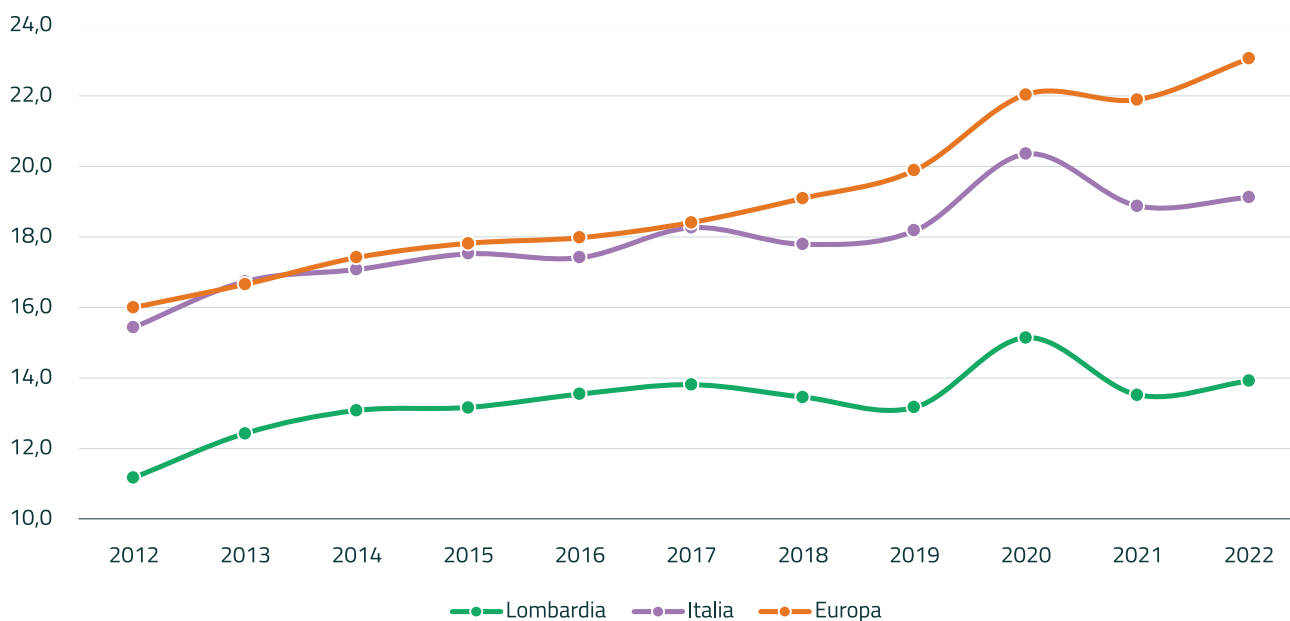


Tabella 50 -Energia da fonti rinnovabili - (% energia da fonti rinnovabili, 2012-2022)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	11,2	12,4	13,1	13,2	13,5	13,8	13,5	13,2	15,1	13,5	13,9	13,3
Italia	15,4	16,7	17,1	17,5	17,4	18,3	17,8	18,2	20,4	18,9	19,1	17,9
Europa	16,0	16,7	17,4	17,8	18,0	18,4	19,1	19,9	22,0	21,9	23,1	19,1

Tabella 51 - Energia da fonti rinnovabili - (numeri indice 2012-2022. Italia = 100)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	72	80	85	85	88	89	87	85	98	88	90	86,2
Italia	100	108	111	113	113	118	115	118	132	122	124	115,9
Europa	104	108	113	115	116	119	124	129	143	142	149	123,8

Raccolta differenziata

La raccolta differenziata dei rifiuti in Lombardia risulta largamente migliore sia dell'Italia sia dell'Europa, anche se in lieve rallentamento negli ultimi anni (fig.27 e tabelle 52 e 53).

Figura 27 - Raccolta differenziata dei rifiuti urbani - (% raccolta differenziata, 2011-2022)

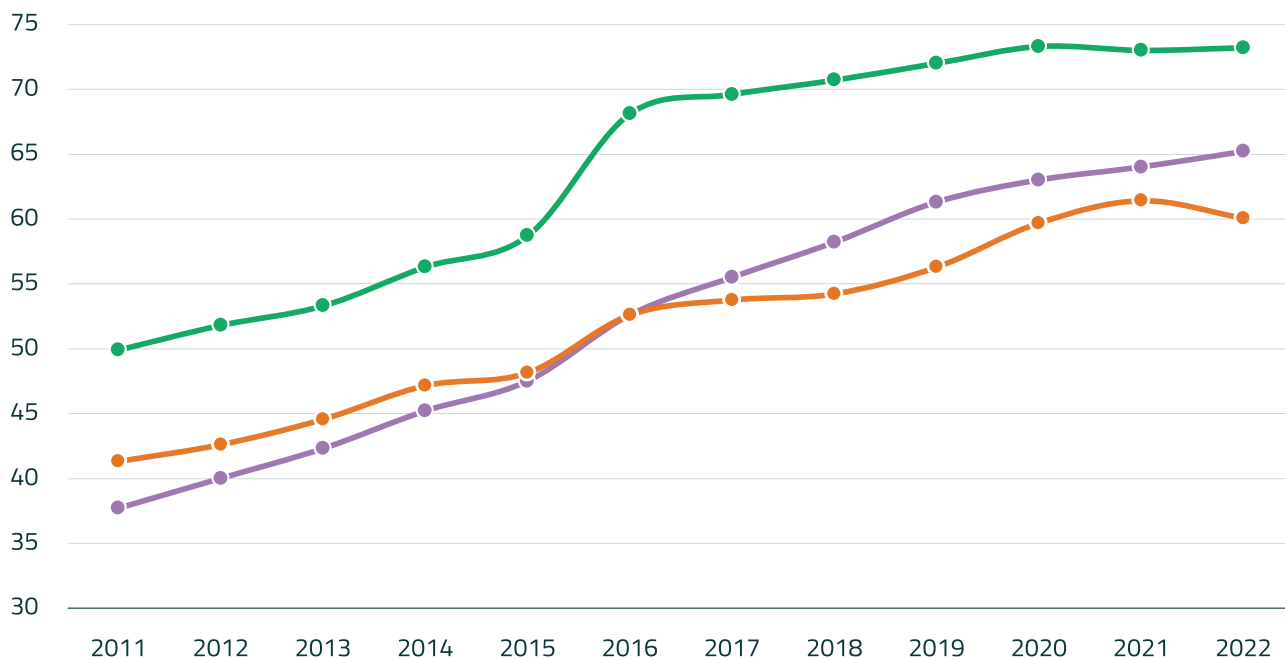


Tabella 52 - Raccolta differenziata dei rifiuti urbani - (% raccolta differenziata, 2011-2022)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '11-'22
Lombardia	49,9	51,8	53,3	56,3	58,7	68,1	69,6	70,7	72	73,3	73	73,2	64,2
Italia	37,7	40	42,3	45,2	47,5	52,6	55,5	58,2	61,3	63	64	65,2	52,7
Europa	41,3	42,6	44,6	47,2	48,1	52,6	53,8	54,2	56,3	59,7	61,4	60,1	51,8

Tabella 53 - Raccolta differenziata dei rifiuti urbani - (numeri indice, 2011-2022, 100 = Italia 2011)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '11-'22
Lombardia	132	137	141	149	156	181	185	188	191	194	194	194	170,2
Italia	100	106	112	120	126	140	147	154	163	167	170	173	139,8
Europa	110	113	118	125	128	140	143	144	149	158	163	159	137,4

Rifiuti speciali recuperati

Nel recupero dei rifiuti speciali la Lombardia si mostra sempre più virtuosa dell'Italia salvo che nell'ultimo anno disponibile (fig.28 e tabelle 54 e 55).

Figura 28 - Rifiuti speciali pericolosi avviati a operazioni di recupero - (% , 2014-2021)

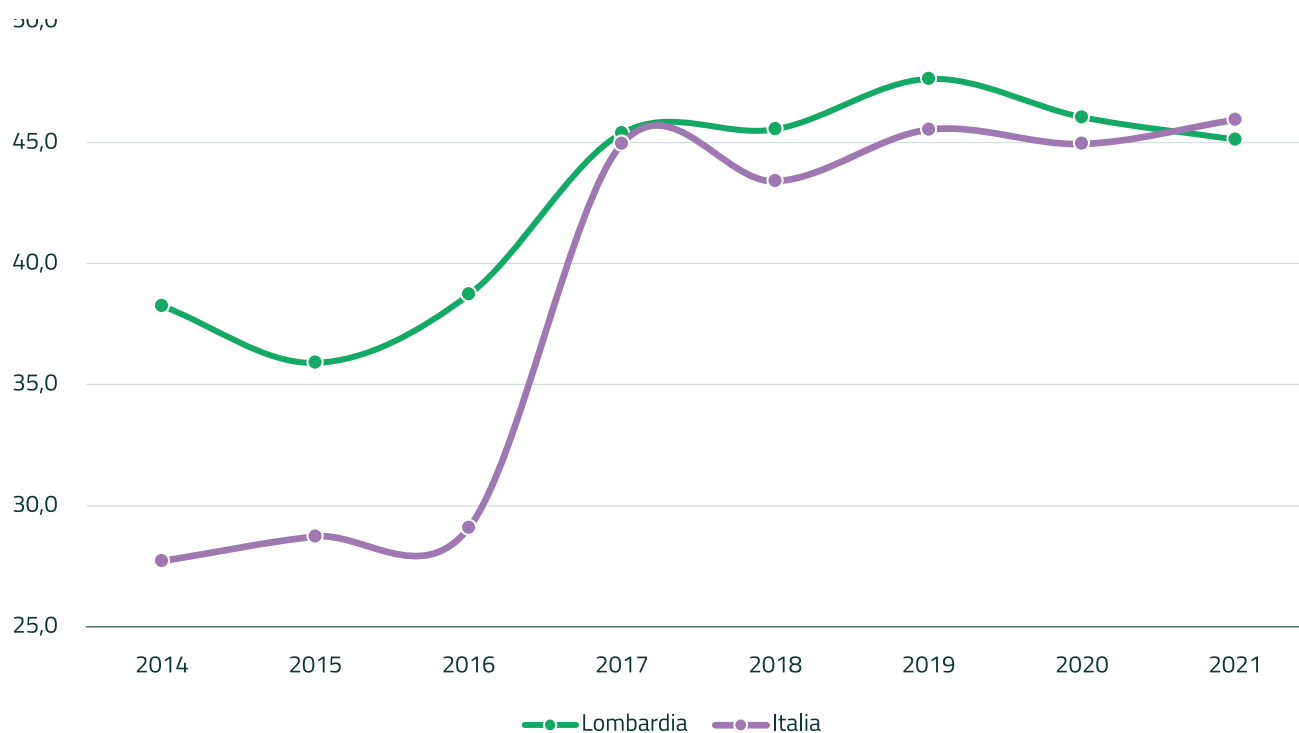


Tabella 54 - Rifiuti speciali pericolosi avviati a operazioni di recupero - (% , 2014-2021)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media '12-'24
Lombardia	38,3	35,9	38,7	45,4	45,5	47,6	46,0	45,1	42,8
Italia	27,7	28,7	29,1	44,9	43,4	45,5	44,9	45,9	38,8

Tabella 55 - Rifiuti speciali pericolosi avviati a operazioni di recupero - (numeri indice, 2014-2021, 100 = Italia 2014)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media '12-'24
Lombardia	138,0	129,6	139,7	163,8	164,3	171,8	166,1	162,8	154,5
Italia	100,0	103,7	104,9	162,2	156,6	164,3	162,2	165,8	139,9

Certificazioni ISO 50001

La certificazione ISO 50001 da parte delle unità locali lombarde risulta sempre superiore alla media nazionale per l'intero periodo 2015-2022. Da notare il calo mostrato da questi dati tra il 2021 e il 2022 (fig29 e tabelle 56 e 57).

Figura 29 - Unità locali con Certificazione di gestione dell'energia ISO 50001 - (numero unità locali su 10,000 imprese attive, 2015-2022)

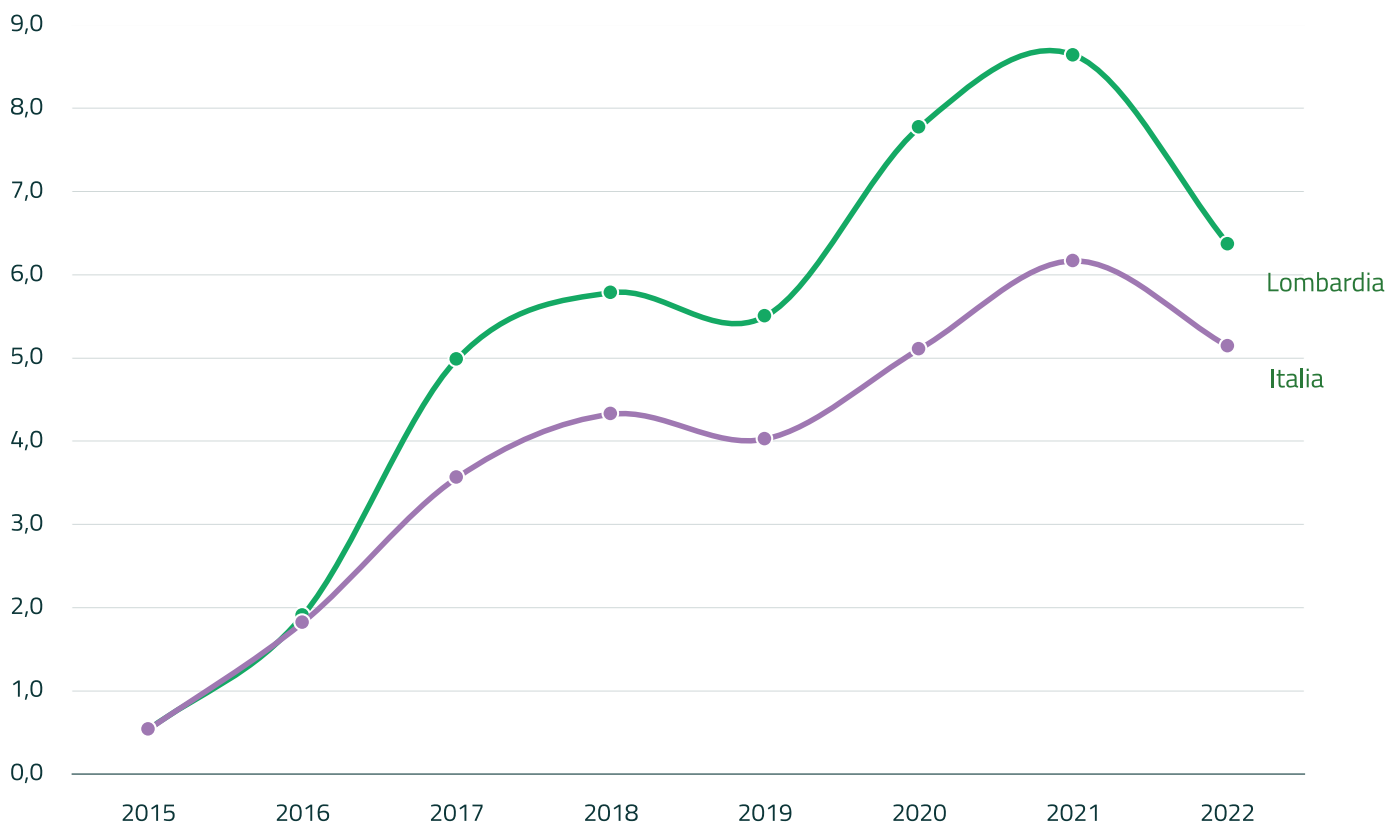


Tabella 56 - Unità locali con Certificazione di gestione dell'energia ISO 50001- (numero unità locali su 10,000 imprese attive, 2015-2022)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '15-'22
Lombardia	0,5	1,9	5,0	5,8	5,5	7,8	8,6	6,4	5,2
Italia	0,5	1,8	3,6	4,3	4,0	5,1	6,2	5,1	3,8

Tabella 57 - Unità locali con Certificazione di gestione dell'energia ISO 50001 - (numeri indice, 2015-2022, 100 = Italia 2022)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '15-'22
Lombardia	99	354	928	1077	1024	1447	1608	1185	965,4
Italia	100	339	663	805	750	951	1149	957	714,3

Certificazioni ISO 14001

Analogamente al caso precedente anche per i certificati ISO 14001 la Lombardia mostra dei dati migliori sia rispetto all'Italia sia rispetto all'Europa (fig.30 e tabelle 58 e 59). Da sottolineare che il dato lombardo, analogamente al dato nazionale, subisce una brusca impennata a partire dal 2019.

Figura 30 - Numero di certificati ISO 14001 per milione di abitanti - (numero per milione di abitanti, 2014-2024)

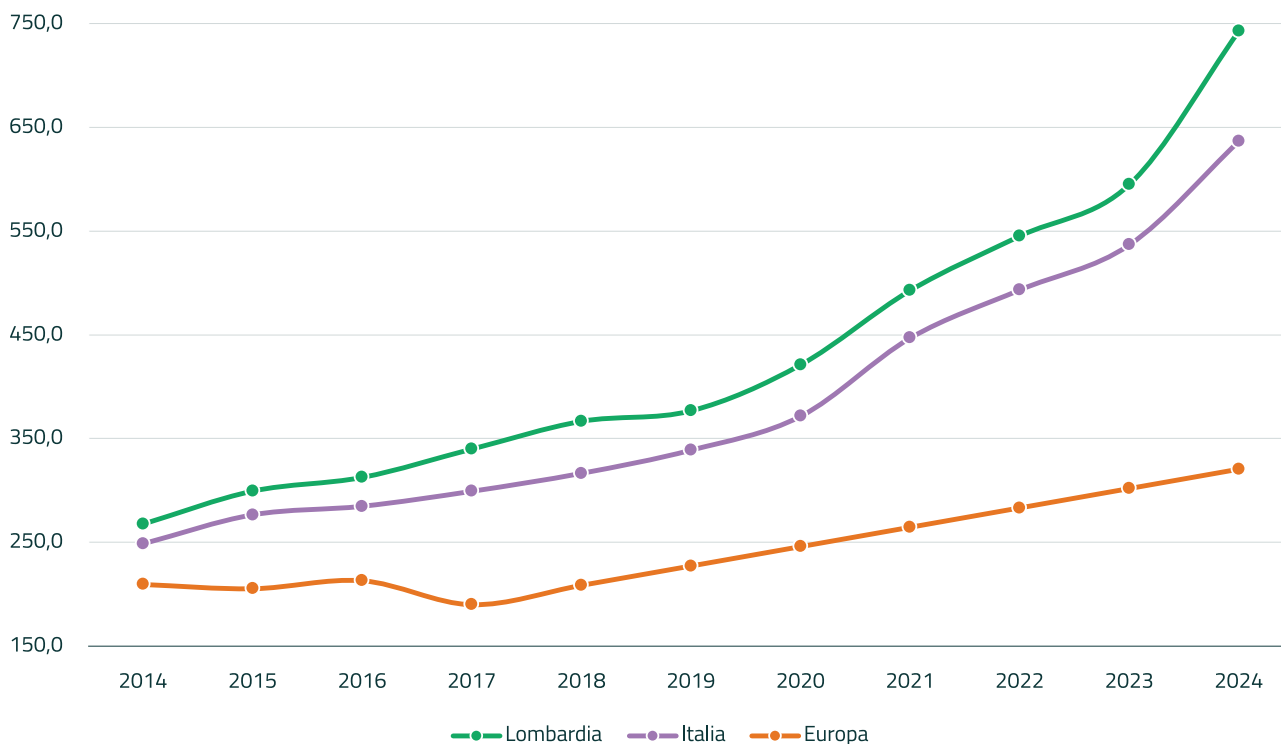


Tabella 58 - Numero di certificati ISO 14001 per milione di abitanti - (numero per milione di abitanti, 2014-2024)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '14-'24
Lombardia	268	300	313	340	367	377	421	493	545	595	743	433
Italia	249	277	285	299	317	339	372	447	493	537	637	386
Europa	209	205	213	190	209	227	246	265	283	302	321	243

Tabella 59 - Numero di certificati ISO 14001 per milione di abitanti - (numeri indice, 2014-2021, 100 = Italia 2014)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '14-'24
Lombardia	107,7	120,4	125,8	136,7	147,5	151,6	169,4	198,2	219,3	239,3	298,8	174,0
Italia	100,0	111,2	114,5	120,3	127,3	136,3	149,4	179,8	198,4	215,9	256,1	155,4
Europa	84,2	82,6	85,6	76,4	83,9	91,4	98,9	106,4	113,9	121,4	128,9	97,6

Certificazioni EMAS

Molto particolare risulta l'andamento dei dati relativi alle imprese o alle organizzazioni registrate EMAS. Come mostrato dalla fig.31 e dalle tabelle 60 e 61, la Lombardia pur partendo da valori largamente inferiori da quelli medi italiani, dal 2015 li supera abbondantemente, pur rimanendo su valori pressoché stabili negli ultimi anni. Al contrario l'Italia mostra un calo significativo per tutto il periodo stabilizzandosi a partire dal 2020.

Figura 31 - Organizzazioni/imprese registrate EMAS - (numero per 10,000 imprese attive, 2012-2022)

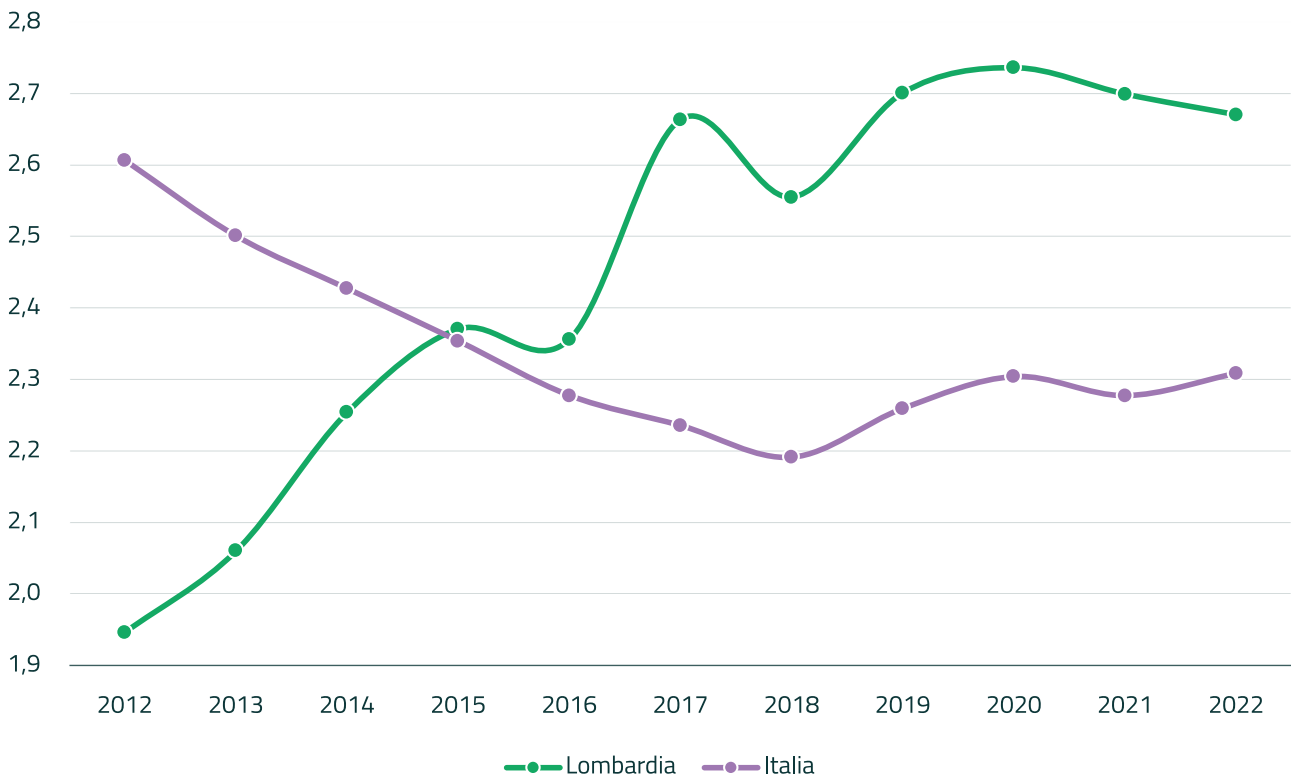


Tabella 60 - Organizzazioni/imprese registrate EMAS - (numero per 10,000 imprese attive, 2012-2022)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	1,9	2,1	2,3	2,4	2,4	2,7	2,6	2,7	2,7	2,7	2,7	2,5
Italia	2,6	2,5	2,4	2,4	2,3	2,2	2,2	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3

Tabella 61 - Organizzazioni/imprese registrate EMAS - (numeri indice, 2012-2022, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	74,7	79,0	86,5	90,9	90,4	102,2	98,0	103,6	105,0	103,5	102,4	94,2
Italia	100,0	95,9	93,1	90,3	87,4	85,8	84,1	86,7	88,4	87,4	88,6	89,8

Peso bioeconomia

Il peso degli occupati nella bioeconomia in Lombardia pur aumentando tra il 2020 e il 2024 si mostra largamente inferiore sia rispetto ai valori europei sia soprattutto rispetto a quelli italiani (fig.32 e tabelle 62 e 63).

Figura 32 - Peso bioeconomia

(% occupati della bioeconomia sul totale degli occupati, 2020-2024)

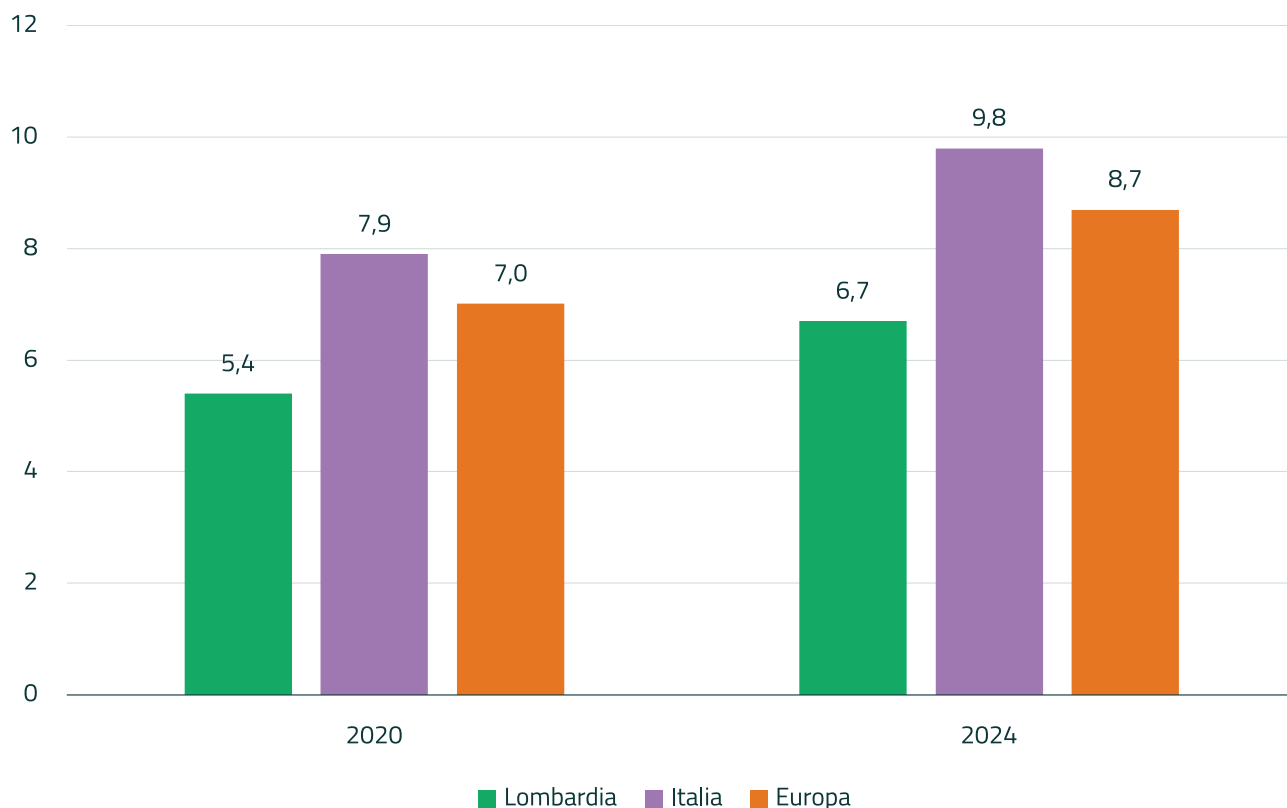


Tabella 62 - Peso bioeconomia

(numero per milione di abitanti, 2014-2024)

	2020	2024	Media '20-'24
Lombardia	5,4	6,7*	6,0
Italia	7,9	9,8	8,9
Europa	7,0	8,7	7,9

Tabella 63 - Peso bioeconomia

(numeri indice, 2020-2024, 100 = Italia 2020)

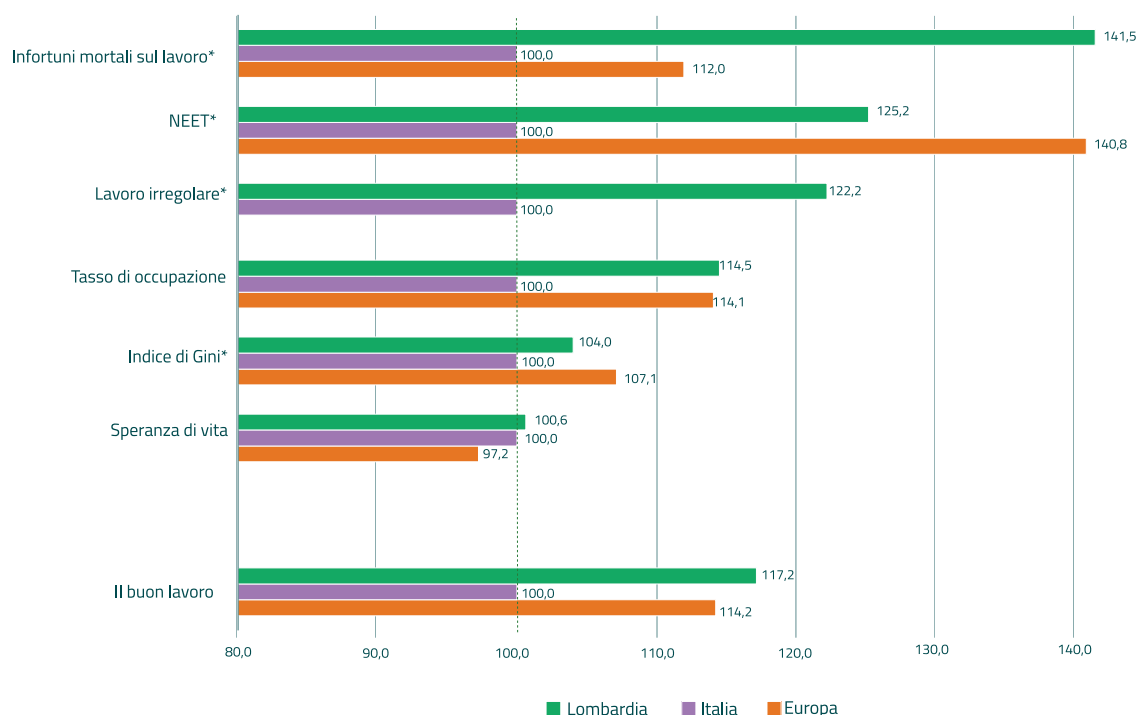
	2020	2024	Media '20-'24
Lombardia	68,4	84,8	76,6
Italia	100,0	124,1	112,0
Europa	88,8	110,1	99,5

* stima da interpolazione LEL

1.2.2 Il buon lavoro e la qualità della vita

Il fattore strategico buon lavoro e qualità della vita è stato articolato in sei indicatori: gli infortuni mortali sul lavoro, i NEET, il lavoro irregolare, il tasso di occupazione, la concentrazione del reddito (indice di Gini) e la speranza di vita (fig.33 e tab.64). Mediamente considerando l'indice sintetico la posizione della Lombardia risulta migliore di quella europea. In particolare, la Lombardia mostra valori migliori per quanto riguarda gli infortuni mortali sul lavoro, il lavoro irregolare, il tasso di occupazione e la speranza di vita, mentre si colloca in una posizione inferiore per i NEET e l'Indice di Gini.

Figura 33 - Il buon lavoro e la qualità della vita – medie - (valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)



* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Tabella 64 - Il buon lavoro e la qualità della vita – medie - (valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anno rif.
Infortuni mortali sul lavoro*	112,0	100,0	141,5	2011-2024
NEET*	140,8	100,0	125,2	2011-2024
Lavoro irregolare*	-	100,0	122,2	2010-2022
Tasso di occupazione	114,1	100,0	114,5	2012-2024
Indice di Gini*	107,1	100,0	104,0	2012-2023
Speranza di vita	97,2	100,0	100,6	2011-2023
Il buon lavoro e la qualità di vita	114,2	100,0	117,2	

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Tasso di occupazione

Il tasso di occupazione in Lombardia si mantiene mediamente sui valori europei e largamente superiore ai valori medi nazionali, con un incremento pressoché costante, eccezion fatta per il calo tra il 2019 e il 2021 (fig.34 e tabelle 65 e 66)

Figura 34 - Tasso di occupazione - (% , 2012-2024)

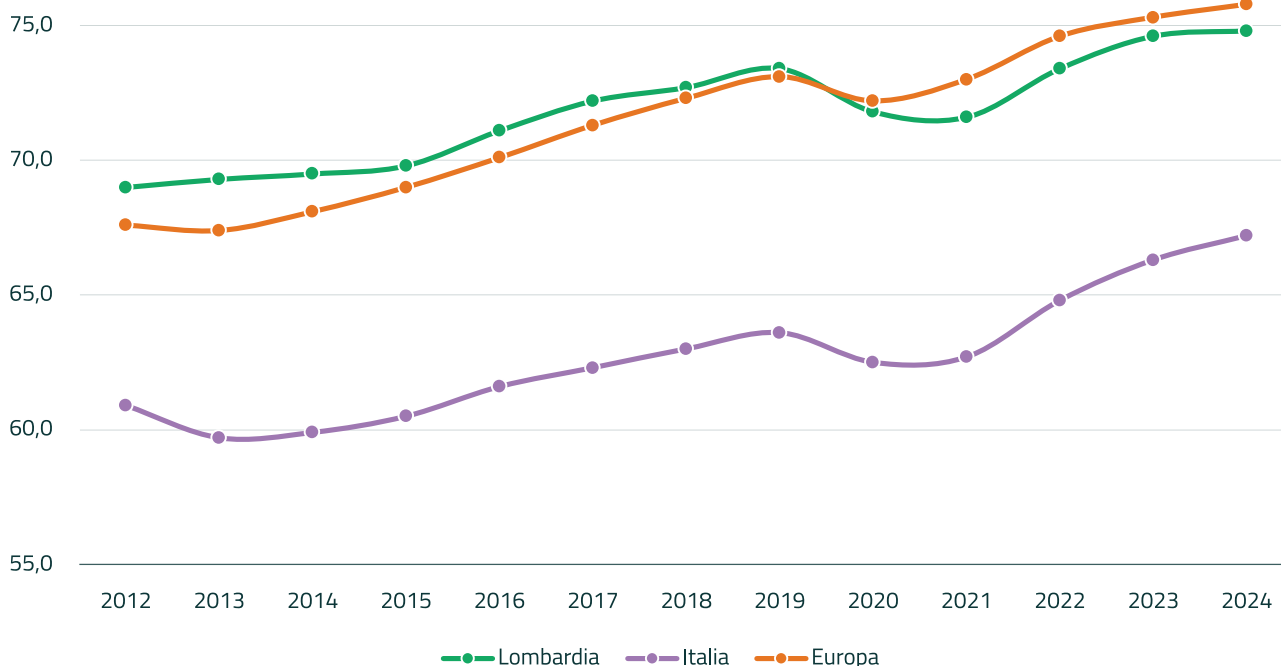


Tabella 65 - Tasso di occupazione - (% , 2012-2024)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	69,0	69,3	69,5	69,8	71,1	72,2	72,7	73,4	71,8	71,6	73,4	74,6	74,8	71,8
Italia	60,9	59,7	59,9	60,5	61,6	62,3	63,0	63,6	62,5	62,7	64,8	66,3	67,2	62,7
Europa	67,6	67,4	68,1	69,0	70,1	71,3	72,3	73,1	72,2	73,0	74,6	75,3	75,8	71,5

Tabella 66 - Tasso di occupazione - (numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	113	114	114	115	117	119	119	121	118	118	121	122	123	117,9
Italia	100	98	98	99	101	102	103	104	103	103	106	109	110	102,9
Europa	111	111	112	113	115	117	119	120	119	120	122	124	124	117,4

Speranza di vita

La speranza di vita alla nascita della popolazione lombarda risulta mediamente superiore sia ai valori nazionali sia soprattutto a quelli europei. Da notare il brusco crollo tra il 2019 e il 2020 dovuto all'effetto della pandemia (fig.35 e tabelle 67 e 68).

Figura 35 - Speranza di vita alla nascita

(Anni, 2011-2023)

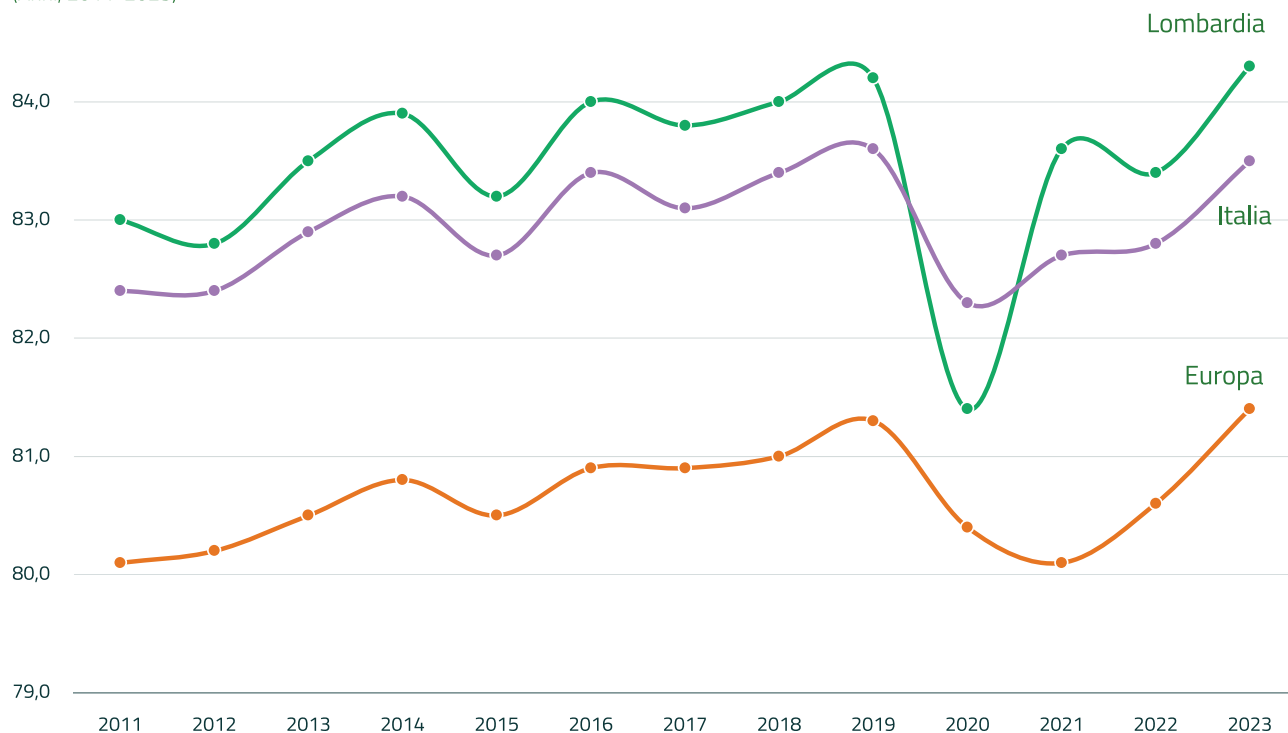


Tabella 67 - Speranza di vita alla nascita - (Anni, 2011-2023; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	83,0	83,5	83,2	83,8	84,2	81,4	83,6	83,4	84,3	83,5
Italia	82,4	82,9	82,7	83,1	83,6	82,3	82,7	82,8	83,5	83,0
Europa	80,1	80,5	80,5	80,9	81,3	80,4	80,1	80,6	81,4	80,7

Tabella 68 - Speranza di vita alla nascita - (numeri indice, 2011-2023, 100 = Italia 2010; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	100,7	101,3	101,0	101,7	102,2	98,8	101,5	101,2	102,3	101,3
Italia	100,0	100,6	100,4	100,8	101,5	99,9	100,4	100,5	101,3	100,7
Europa	97,2	97,7	97,7	98,2	98,7	97,6	97,2	97,8	98,8	97,9

NEET

L'acronimo NEET si riferisce a persone tra i 15 e i 24 anni, che non studiano, non lavorano e non seguono corsi formativi di alcun tipo. Questa condizione può includere una vasta gamma di situazioni, dai neolaureati che si prendono una pausa prima di cercare lavoro, fino a chi vive un profondo disagio e isolamento sociale. Il dato lombardo mostra una situazione migliore di quella italiana ma decisamente peggiore di quella europea, anche se negli ultimi due anni la percentuale lombarda di NEET risulta inferiore alla media europea; da notare il picco registrato tra il 2019 e il 2021 probabilmente anche in questo caso per effetto della pandemia (fig.36 e tabelle 69 e 70).

Figura 36 - NEET - (% 15-24 anni, 2012-2024)

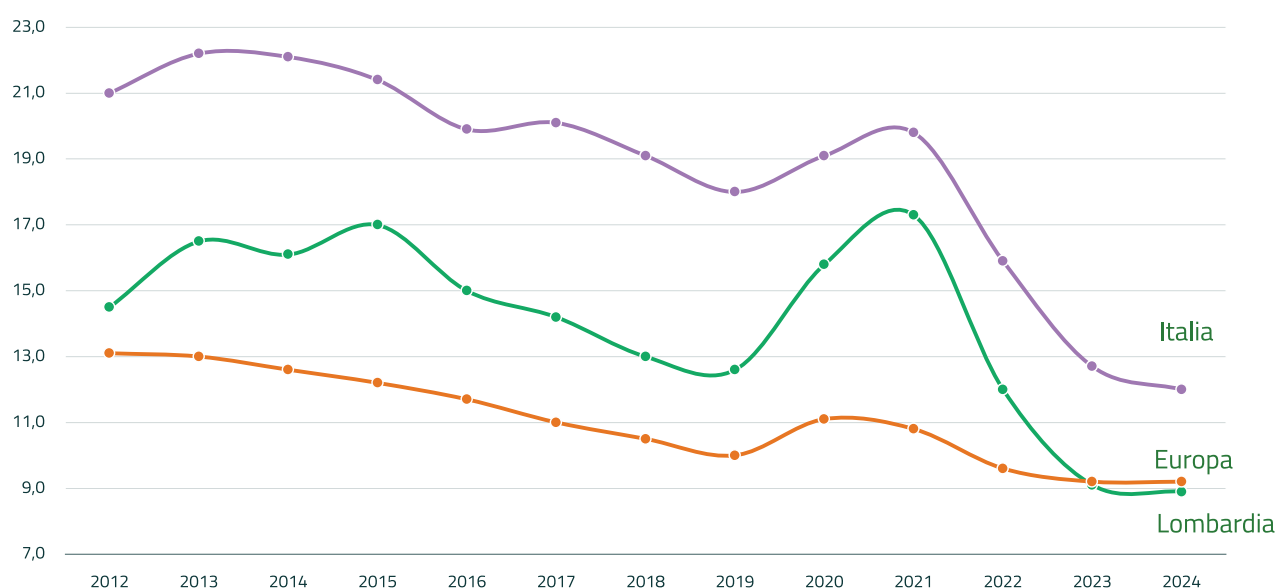


Tabella 69 - NEET - (% 15-24 anni, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	14,5	16,5	16,1	17,0	15,0	14,2	13,0	12,6	15,8	17,3	12,0	9,1	8,9	14,0
Italia	21,0	22,2	22,1	21,4	19,9	20,1	19,1	18,0	19,1	19,8	15,9	12,7	12,0	18,7
Europa	13,1	13,0	12,6	12,2	11,7	11,0	10,5	10,0	11,1	10,8	9,6	9,2	9,2	11,1

Tabella 70 - NEET* - (numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	131	121	123	119	129	132	138	140	125	118	143	157	158	133,3
Italia	100	94	95	98	105	104	109	114	109	106	124	140	143	110,9
Europa	138	138	140	142	144	148	150	152	147	149	154	156	156	147,3

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Lavoro irregolare

La percentuale di occupati non regolari in Lombardia è largamente inferiore ai valori nazionali e come questi in calo dal 2017 (fig.37 e tabelle 71 e 72)

Figura 37 - Occupati non regolari - (% occupazione informale su occupazione totale, 2010-2022)

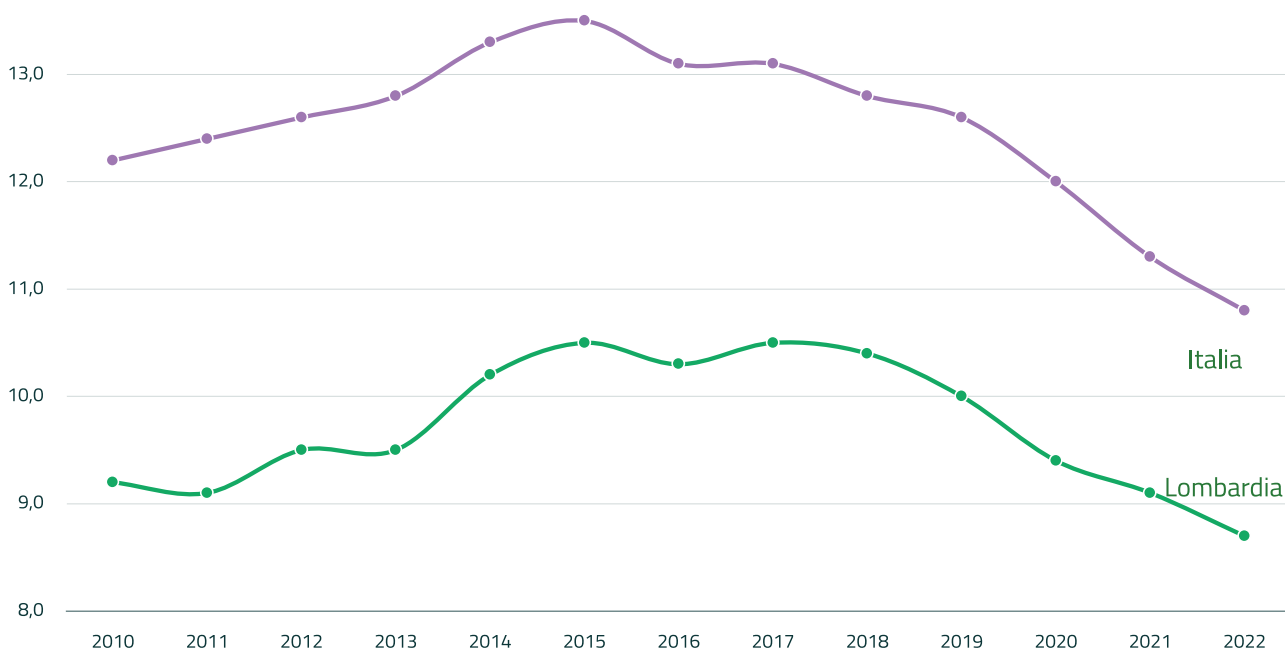


Tabella 71 - Occupati non regolari - (% occupazione informale su occupazione totale, 2010-2022)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '10-'22
Lombardia	9,2	9,1	9,5	9,5	10,2	10,5	10,3	10,5	10,4	10,0	9,4	9,1	8,7	9,7
Italia	12,2	12,4	12,6	12,8	13,3	13,5	13,1	13,1	12,8	12,6	12	11,3	10,8	12,5

Tabella 72 - Occupati non regolari * - (numeri indice, 2010-2022, 100 = Italia 2010)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '10-'22
Lombardia	125	125	122	122	116	114	116	114	115	118	123	125	129	120,3
Italia	100	98	97	95	91	89	93	93	95	97	102	107	111	97,5

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Infortuni mortali sul lavoro

Il numero di infortuni mortali sul lavoro ogni milione di abitanti in Lombardia è sistematicamente al di sotto dei valori medi nazionali ed europei per tutto il periodo 2011-2024 (fig.38 e tabelle 72 e 73).

Figura 38 - Infortuni mortali sul lavoro - (numero infortuni mortali ogni milione di abitanti, 2011-2024)

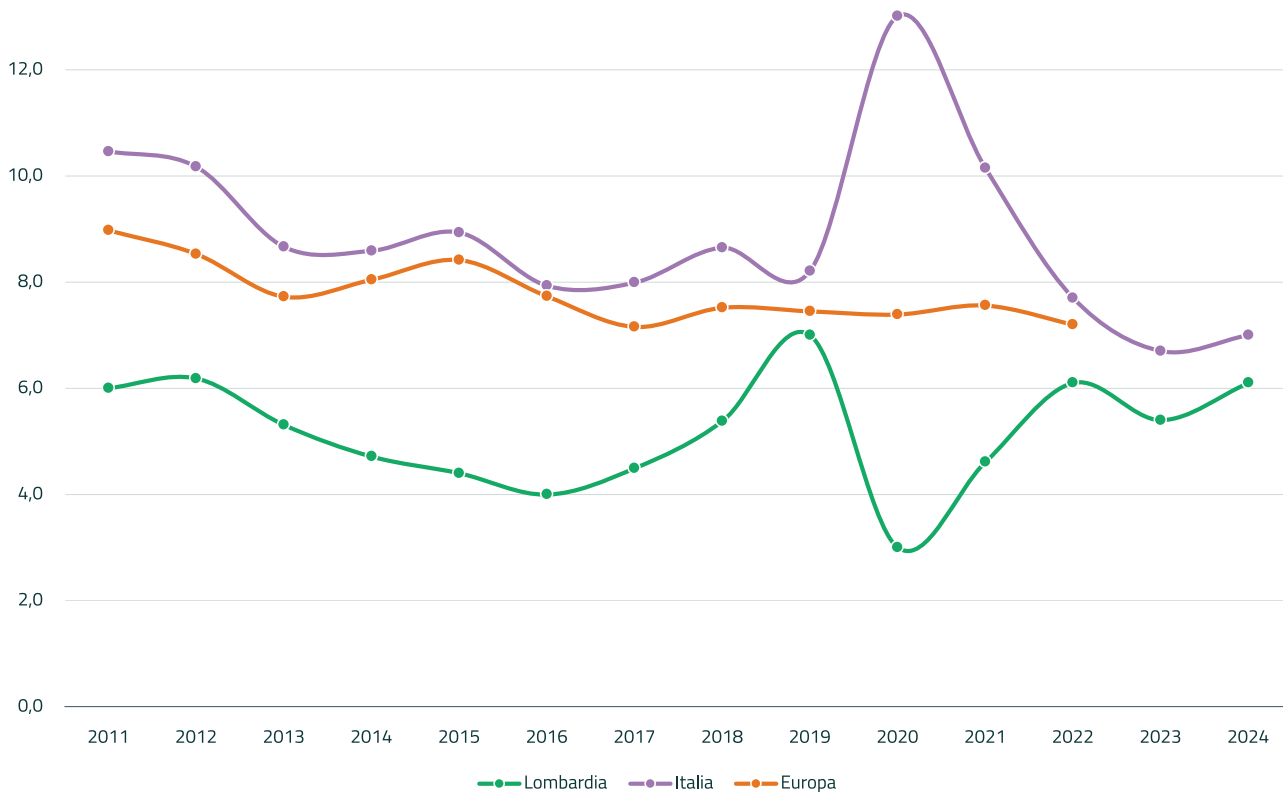


Tabella 73 - Infortuni mortali sul lavoro - (numero infortuni mortali ogni milione di abitanti, 2011-2024; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '11-'24
Lombardia	6,0	5,3	4,4	4,5	7,0	3,0	4,6	6,1	5,4	6,1	5,2
Italia	10,5	8,7	8,9	8,0	8,2	13,0	10,1	7,7	6,7	7,0	8,9
Europa	9,0	7,7	8,4	7,2	7,4	7,4	7,6	7,2			7,8

Tabella 74 - Infortuni mortali sul lavoro * - (numeri indice, 2011-2024, 100 = Italia 2011; media su tutti gli anni del periodo)

	2011	2013	2015	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '11-'24
Lombardia	143	149	158	157	133	171	156	142	148	142	150,4
Italia	100	117	115	124	122	76	103	126	136	133	115,2
Europa	114	126	120	132	129	129	128	131			125,4

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Concentrazione del reddito

Nella figura 39 e nelle tabelle 75 e 76 sono riportati i valori dell'indice di Gini relativo alla concentrazione del reddito. Come si vede il reddito risulta meno concentrato in Lombardia rispetto all'Italia ma più concentrato rispetto all'Europa. Da notare che il dato europeo si mostra costantemente in calo.

Figura 39 - Indice di Gini

(indice, 2012-2023)

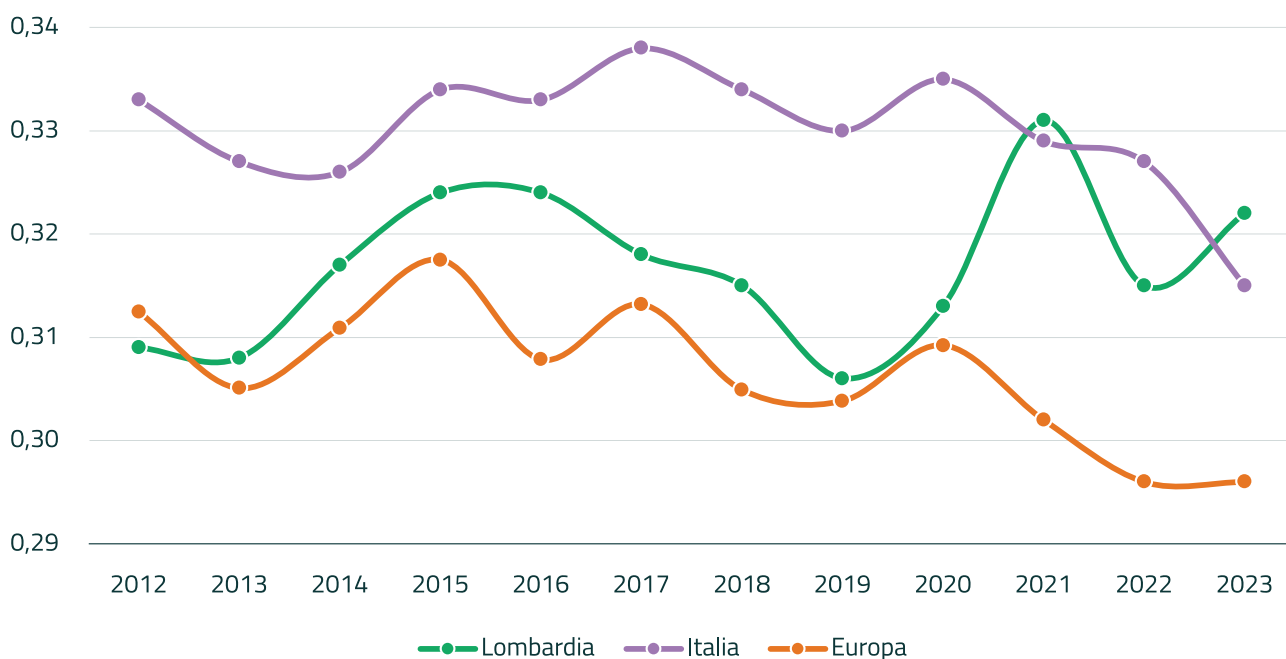


Tabella 75 - Indice di Gini - (indice, 2012-2023)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '12-'23
Lombardia	0,31	0,31	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,31	0,31	0,33	0,32	0,32	0,32
Italia	0,33	0,33	0,33	0,33	0,33	0,34	0,33	0,33	0,34	0,33	0,33	0,32	0,33
Europa	0,31	0,31	0,31	0,32	0,31	0,31	0,30	0,30	0,31	0,30	0,30	0,30	0,31

Tabella 76 - Indice di Gini* - (numeri indice, 2012-2023, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '12-'23
Lombardia	107,2	107,5	104,8	102,7	102,7	104,5	105,4	108,1	106,0	100,6	105,4	103,3	104,9
Italia	100,0	101,8	102,1	99,7	100,0	98,5	99,7	100,9	99,4	101,2	101,8	105,4	100,9
Europa	106,2	108,4	106,6	104,7	107,6	105,9	108,4	108,8	107,1	109,3	111,1	111,1	107,9

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

1.2.3 Le esternalità ambientali negative

I dati relativi all'impermeabilizzazione del suolo, all'emissione di Nox, al consumo di materiale interno e alle emissioni di CO2 collocano la Lombardia in una posizione nettamente migliore rispetto all'Europa (per gli ultimi due indicatori però la media italiana è migliore seppur di poco dei valori lombardi). Per quanto riguarda le polveri sottili PM2,5 e il suolo consumato, al contrario la Lombardia si posiziona largamente al disotto dei valori medi europei. L'indicatore sintetico esternalità ambientali e di poco anche al dato europeo che riassume i dati elementari precedenti risulta in conseguenza di ciò inferiore al valore nazionale (fig.40 e tab.77).

Figura 40 - Le esternalità ambientali – medie

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

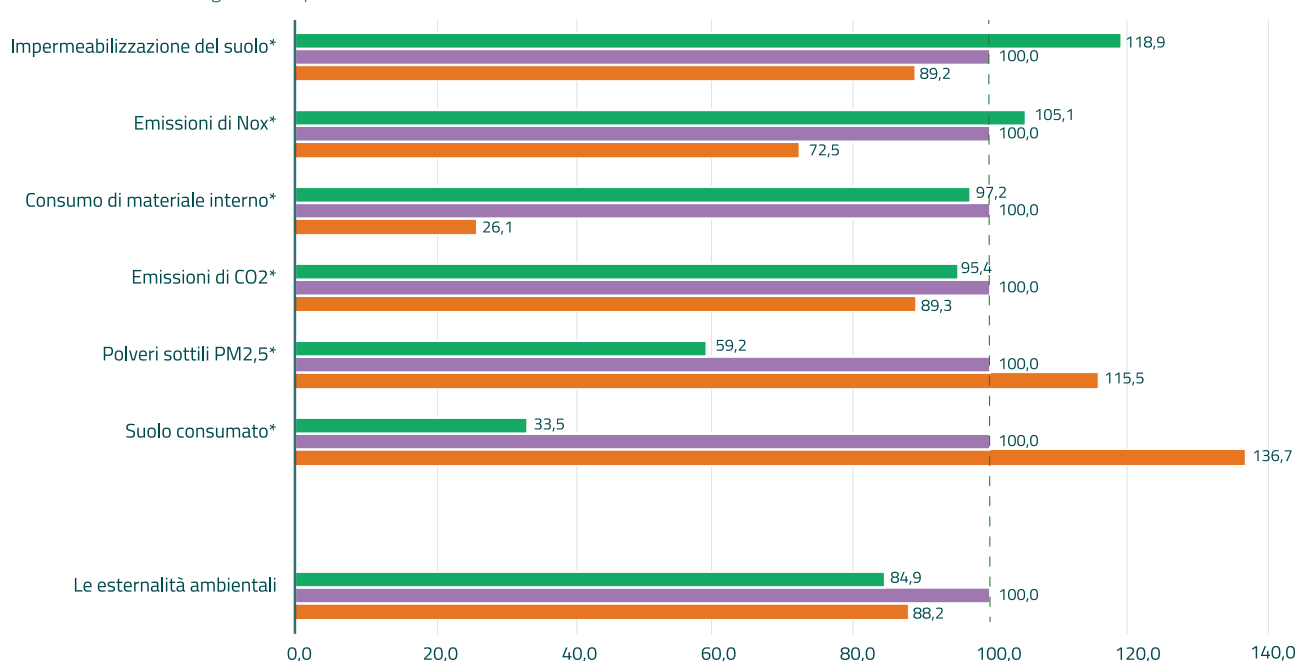


Tabella 77 - Le esternalità ambientali – medie

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anno rif.
Impermeabilizzazione del suolo*	89,2	100,0	118,9	2012-2022
Emissioni di Nox*	72,5	100,0	105,1	2010-2021
Consumo di materiale interno*	26,1	100,0	97,2	2015-2021
Emissioni di CO2*	89,3	100,0	95,4	2005-2021
Polveri sottili PM2,5*	115,5	100,0	59,2	2010-2020
Suolo consumato*	136,7	100,0	33,5	2012-2023
Le esternalità ambientali	88,2	100,0	84,9	

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore, cioè esternalità ambientali minori.

Emissioni di CO2

Il numero di infortuni mortali sul lavoro ogni milione di abitanti in Lombardia è sistematicamente al di sotto dei valori medi nazionali ed europei per tutto il periodo 2011-2024 (fig.38 e tabelle 72 e 73).

Figura 41 - Infortuni mortali sul lavoro
(tonnellate per abitante, 2005-2021)

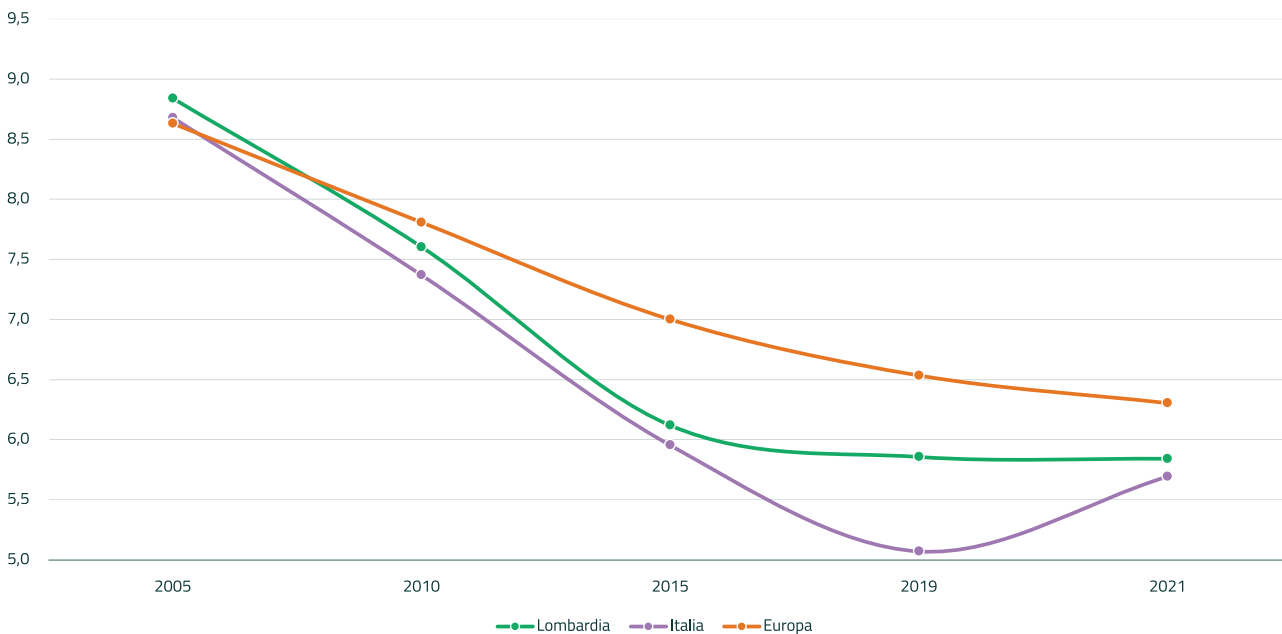


Tabella 78 - Emissioni di CO2
(tonnellate per abitante, 2005-2021)

	2005	2010	2015	2019	2021	Media '5-'21
Lombardia	8,8	7,6	6,1	5,9	5,8	6,9
Italia	8,7	7,4	6,0	5,1	5,7	6,6
Europa	8,6	7,8	7,0	6,5	6,3	7,3

Tabella 79 - Emissioni di CO2*
(numeri indice, 2005-2021, 100 = Italia 2005)

	2005	2010	2015	2019	2021	Media '5-'21
Lombardia	98,1	112,4	129,5	132,5	132,7	121,0
Italia	100,0	115,1	131,4	141,6	134,4	124,5
Europa	100,6	110,0	119,3	124,7	127,4	116,4

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Emissioni di Nox

Le emissioni di ossido di azoto in Lombardia sono in linea con quelle nazionali e largamente al di sotto di quelle europee; inoltre, in tutti e tre i casi mostrano un calo significativo tra il 2010 e il 2021 (fig.42 e tabelle 80 e 81).

Figura 42 - Emissioni di NOx

(µg/m3, 2010-2021)

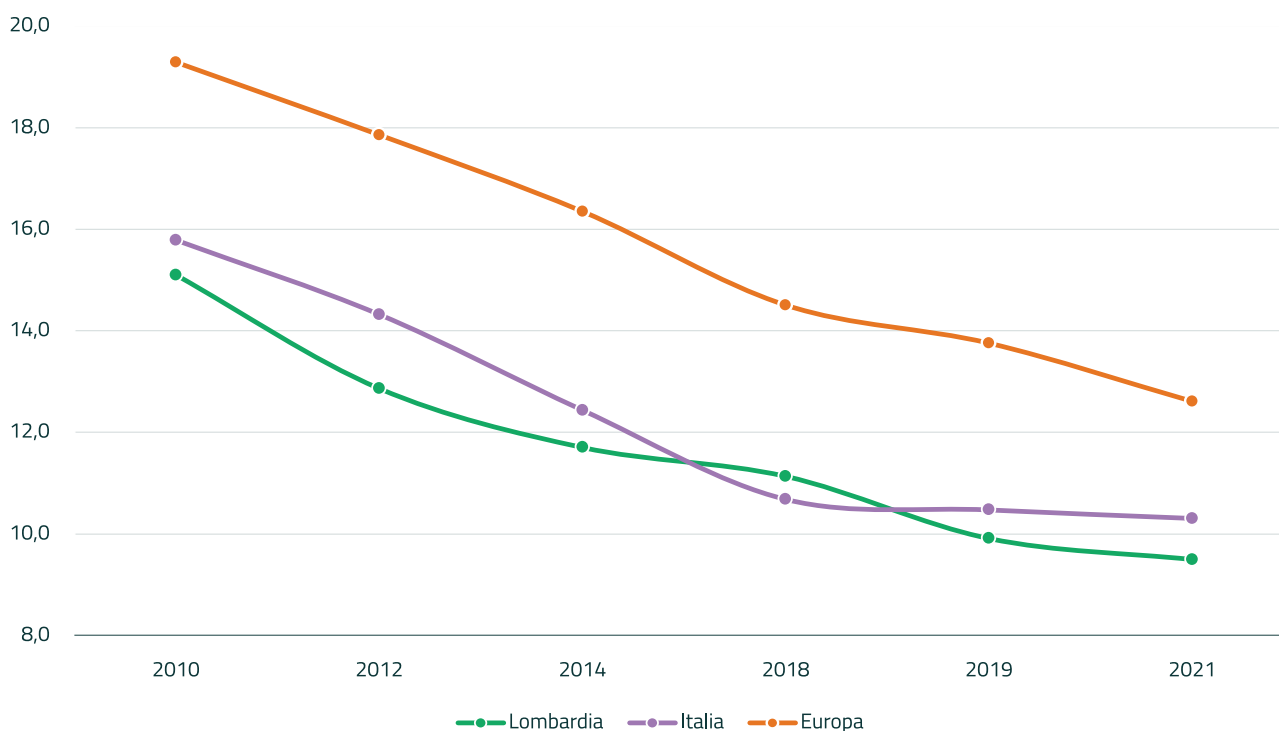


Tabella 80 - Emissioni di NOx

(µg/m3, 2010-2021; media su tutti gli anni del periodo)

	2010	2012	2015	2018	2019	2021	Media '10-'21
Lombardia	15,1	12,9	11,7	11,1	9,9	9,5	11,7
Italia	15,8	14,3	12,4	10,7	10,5	10,3	12,3
Europa	19,3	17,9	16,3	14,5	13,8	12,6	15,7

Tabella 81 - Emissioni di NOx2*

(numeri indice, 2010-2021, 100 = Italia 2010; media su tutti gli anni del periodo)

	2010	2012	2015	2018	2019	2021	Media '10-'21
Lombardia	104,3	118,5	125,8	129,4	137,2	139,8	125,9
Italia	100,0	109,3	121,2	132,3	133,6	134,7	121,8
Europa	77,8	86,9	96,4	108,1	112,9	120,1	100,4

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Polveri sottili PM_{2,5}

La concentrazione delle polveri sottili PM_{2,5} risulta largamente maggiore in Lombardia sia rispetto all'Italia sia all'Europa; inoltre, pur mostrando una tendenza alla diminuzione il divario risulta pressoché inalterato (fig.43 e tabelle 82 e 83).

Figura 43 - Esposizione media della popolazione alle polveri sottili PM_{2,5}
(µg/m³, 2010-2020)

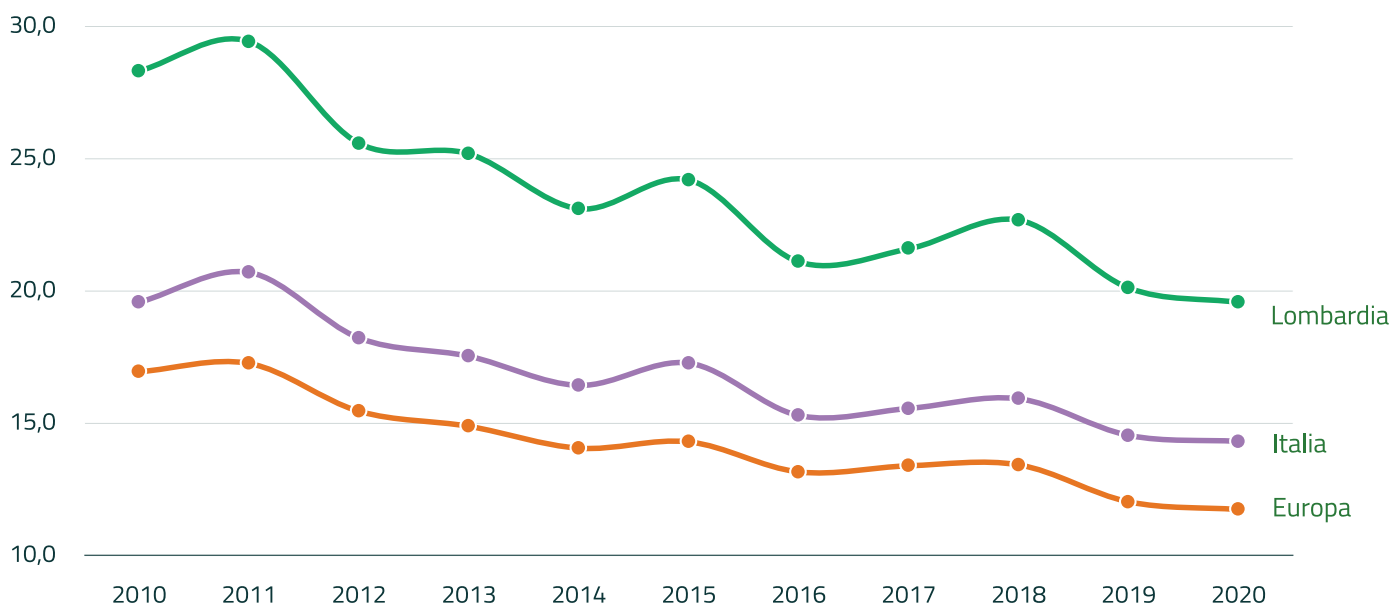


Tabella 82 - Esposizione media della popolazione alle polveri sottili PM_{2,5}*
(µg/m³, 2010-2020)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Media '10-'20
Lombardia	28,3	29,4	25,6	25,2	23,1	24,2	21,1	21,6	22,7	20,1	19,6	23,7
Italia	19,6	20,7	18,2	17,5	16,4	17,3	15,3	15,6	15,9	14,5	14,3	16,8
Europa	16,9	17,3	15,5	14,9	14,1	14,3	13,2	13,4	13,4	12,0	11,7	14,2

*OECD ha modificato anche i dati precedenti al 2020

Tabella 83 - Esposizione media della popolazione alle polveri sottili PM_{2,5}*
(numeri indice, 2010-2020, 100 = Italia 2010)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Media '10-'20
Lombardia	55	50	69	71	82	76	92	90	84	97	100	78,8
Italia	100	94	107	110	116	112	122	121	119	126	127	113,9
Europa	113	112	121	124	128	127	133	132	131	139	140	127,3

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Consumo di materiale interno

Il consumo di materiale interno in Lombardia segue un andamento molto simile a quello medio nazionale e risulta largamente al di sotto di quello medio europeo (fig.44 e tabelle 84 e 85).

Figura 44 - Consumo di materiale interno
(tonnellate per abitante, 2015-2021)

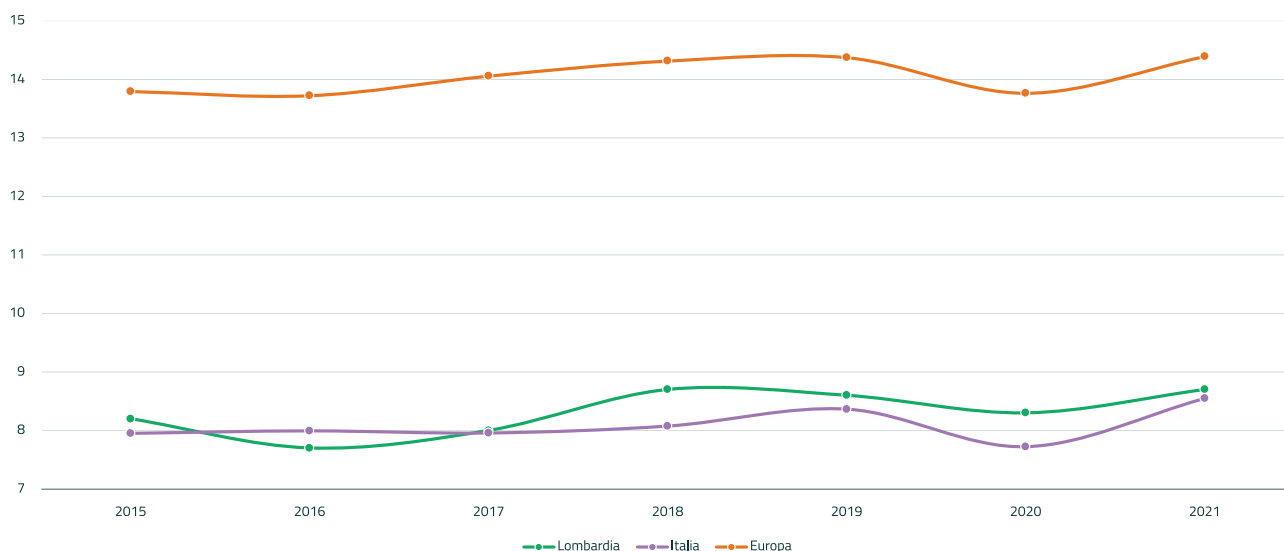


Tabella 84 - Consumo di materiale interno
(tonnellate per abitante, 2015-2021)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media '15-'21
Lombardia	8,2	7,7	8	8,7	8,6	8,3	8,7	8,3
Italia	8,0	8,0	8,0	8,1	8,4	7,7	8,5	8,1
Europa	13,8	13,7	14,1	14,3	14,4	13,8	14,4	14,1

Tabella 85 - Consumo di materiale interno*
(numeri indice, 2015-2021, 100 = Italia 2015)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Media '15-'21
Lombardia	97	103	99	91	92	96	91	95,4
Italia	100	99	100	98	95	103	92	98,3
Europa	27	27	23	20	19	27	19	23,2

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Impermeabilizzazione del suolo

L'impermeabilizzazione del suolo lombardo si mantiene su valori pressoché costanti nell'arco del decennio 2012 -2022 (una media di 288 m2 per abitante) e largamente al di sotto dei valori italiani e soprattutto di quelli europei che al contrario sono in costante crescita (fig.45 e tabelle 86 e 87).

Figura 45 - Impermeabilizzazione del suolo
(m2 per abitante, 2012-2022)

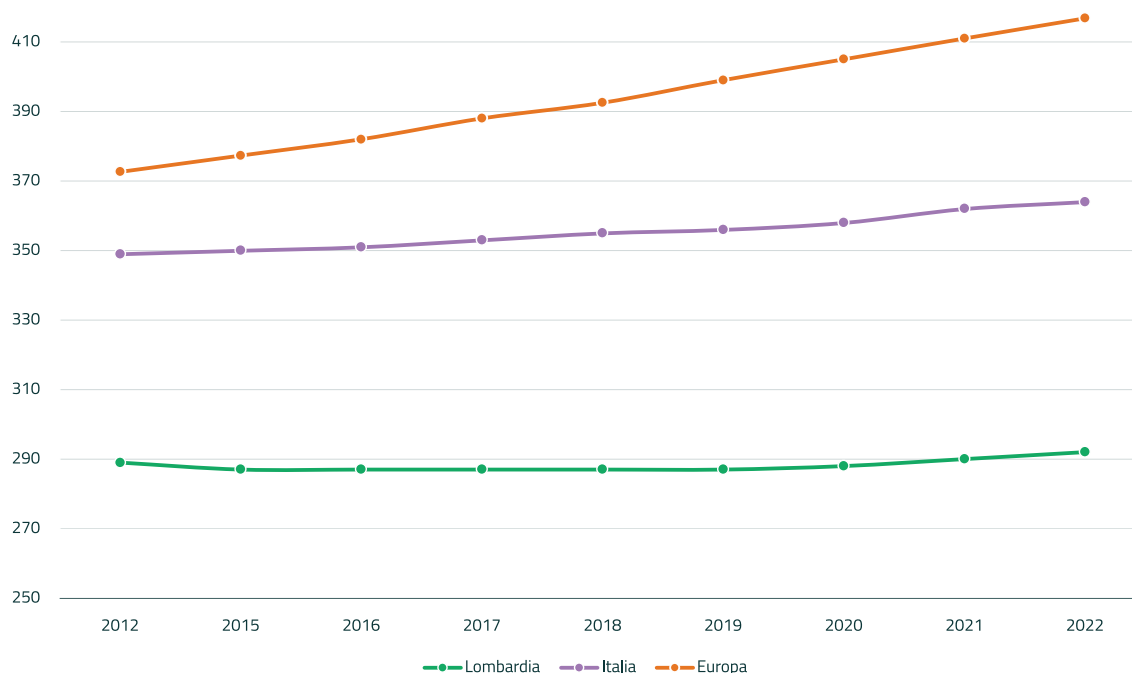


Tabella 86 - Impermeabilizzazione del suolo
(m2 per abitante, 2012-2022)

	2012	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	289	287	287	287	287	287	288	290	292	288,2
Italia	349	350	351	353	355	356	358	362	364	355,3
Europa	373 [■]	377	382 [■]	388 [■]	393	399 [■]	405 [■]	411 [■]	417	393,8

■ stima da interpolazione LEL

Tabella 87 - Impermeabilizzazione del suolo*
(numeri indice, 2012-2022, 100 = Italia 2012)

	2012	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Media '12-'22
Lombardia	117,2	117,8	117,8	117,8	117,8	117,8	117,5	116,9	116,3	117,4
Italia	100,0	99,7	99,4	98,9	98,3	98,0	97,4	96,3	95,7	98,2
Europa	93,2	91,9	90,5	88,8	87,5	85,7	84,0	82,2	80,6	87,2

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

Suolo consumato

Di segno opposto rispetto al dato precedente è quello relativo al suolo consumato, infatti come risulta dalla fig.46 e dalle tabelle 88 e 89 la percentuale di suolo coperto sul totale in Lombardia è molto al di sopra della media nazionale (quasi il doppio) e soprattutto della media europea (all'incirca tre volte).

Figura 46 - Suolo consumato

(% copertura suolo artificiale su totale, 2012-2023)

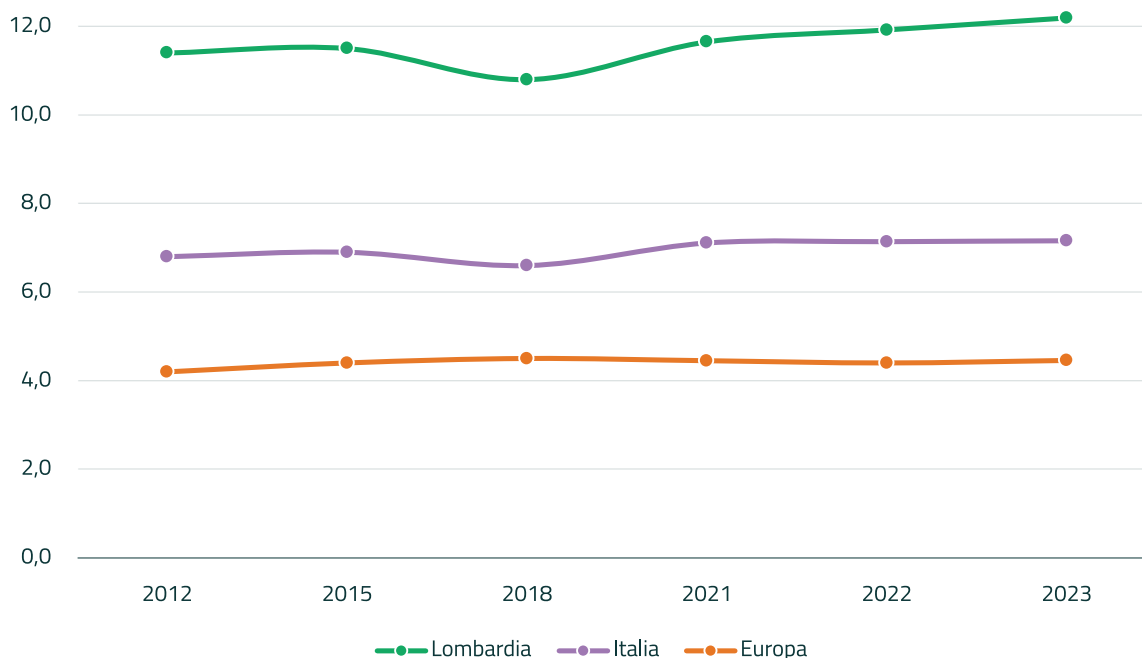


Tabella 88- Suolo consumato

(% copertura suolo artificiale su totale, 2012-2023)

	2012	2015	2018	2021	2022	2023	Media '15-'21
Lombardia	11,4	11,5	10,8	11,7	11,9	12,2	11,2
Italia	6,8	6,9	6,6	7,1	7,1	7,2	6,8
Europa	4,2	4,4	4,5	4,5 [■]	4,4	4,5 [■]	4,4

■ stima da interpolazione LEL

Tabella 89 - Suolo consumato*

(% copertura suolo artificiale su totale, 2012-2023)

	2012	2015	2018	2021	2022	2023	Media '15-'21
Lombardia	32,4	30,9	41,2	28,7	24,7	20,7	29,8
Italia	100,0	98,5	102,9	95,4	95,0	94,7	97,8
Europa	138,2	135,3	133,8	134,6	135,3	134,5	135,3

* numeri indice invertiti: un valore più alto è migliore.

1.2.4 Gli indicatori target e di controllo relativi all'asse strategico 2

Anche in questo caso come per l'asse strategico 1, è stato effettuato un confronto tra i valori lombardi degli indicatori raggruppati nei tre fattori in cui è stato suddiviso l'asse strategico circolarità e sostenibilità del sistema produttivo e il corrispondente dato europeo relativo all'ultimo anno disponibile.

In particolare, per la Lombardia sono stati riportati i dati relativi al Piano Industriale Strategico della regione (inclusi i target 2030 e 2050), all'ultimo anno di rilevazione disponibile e alla variazione percentuale dell'indicatore negli ultimi tre anni.

Per chiarezza di lettura sono stati evidenziati in verde i casi in cui si sia superato il valore target 2030 dell'indicatore.

Tabella 90 - La transizione ecologica

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano **	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
Energia da fonti rinnovabili	23,1	14,2	13,9	-2,8	17,9	30,0 [†]
% energia da fonti rinnovabili						
Certificazioni ISO 14001	320,6	376,9	743,0	+10,9	400	450
numero di certificati ISO 14001 per mil. abitanti						
Certificazioni EMAS	-	2,7	2,7	-0,8		
numero org./imprese reg. EMAS su 10.000						
Certificazioni ISO 50001	-	5,5	6,4	-6,4		
numero u.l. con certificazione ISO 50001 su 10.000						
Raccolta differenziata rifiuti	60,1	73,3	73,2	+0,0		
% raccolta differenziata rifiuti urbani						
Rifiuti speciali recuperati	-	47,6	45,1	-1,8		
% rifiuti spec.pericolosi avviati a op. di recupero						

* Ultimo anno disponibile; **Piano Industriale Strategico Lombardia; †Target Por Fesr 2021-27 o SRSvS 2020-30

In verde indicatori che hanno superato il target 2030.

Per quanto riguarda le certificazioni ISO 14001 la Lombardia ha raggiunto già nell'ultimo anno disponibile il target 2030³, con un valore superiore al valore medio europeo, grazie anche al notevole incremento mostrato negli ultimi 3 anni (+10,3%). Meno brillanti appaiono le prestazioni relative agli altri indicatori; per tutti si ha una variazione negativa negli ultimi tre anni, salvo per la raccolta differenziata il cui valore rimane inalterato e comunque superiore alla media europea. Da notare che la riduzione del valore dell'indicatore per l'energia da fonti rinnovabili dell'ultimo anno disponibile rispetto al dato di piano allontana il raggiungimento del target 2030 (tab.90).

Tabella 91 - Il buon lavoro e la qualità della vita

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano **	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
NEET	9,2	15,7	8,9	-9,5	10,0	6,0 [†]
% 15-24 anni che non lavorano e non studiano						
Lavoro irregolare	-	10,0	8,7	-2,6	8,0	6,0
% occupazione informale su occupazione totale						
Tasso di occupazione	75,8	71,6	74,8	+0,6	72,0	78,0 [#]
% occupati su forza lavoro 20-65 anni						
Speranza di vita	81,4	83,1	84,3	+0,3		
anni						
Concentrazione del reddito	0,30	0,31	0,32	-0,9		
indice di Gini (0-1)						
Infortuni mortali sul lavoro	-	4,5	6,1	+0,0		
numero infortuni mortali per milione di abitanti						

* Ultimo anno disponibile; **Piano Industriale Strategico Lombardia; †Target SRSvS 2020-30; # Target Ue / In verde indicatori che hanno superato il target 2030.

La quota dei NEET in Lombardia risulta già nell'ultimo anno disponibile migliore del target al 2030 e migliore del valore europeo, grazie al notevole decremento (-9,5%) fatto registrare nell'ultimo triennio (tab.91). Anche il tasso di occupazione ha superato i valori target al 2030, anche se rimane leggermente al di sotto del valore europeo. Altri dati incoraggianti sono quelli sul lavoro irregolare e sulla speranza di vita, rispettivamente in calo e in aumento nell'ultimo triennio.

Stazionari invece sono i dati relativi alla concentrazione del reddito e agli infortuni sul lavoro.

Tabella 92 -Le esternalità ambientali negative

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano **	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
Emissioni di CO2	6,3	5,9	5,8	-1,5	5,0	4,0
tonnellate per abitante						
Impermeabilizzazione del suolo	417	286	292	+0,5	300	310
metri quadrati per abitante						
Emissioni di NOx	12,6	9,9	9,5	-5,2		
Tonnellate per 1.000 abitanti						

* Ultimo anno disponibile; ** Piano Industriale Strategico Lombardia | In verde indicatori che hanno superato il target 2030.

Per quanto riguarda l'impermeabilizzazione del suolo La Lombardia risulta già aver raggiunto nell'ultimo anno disponibile il target 2030 con un valore inferiore al dato europeo (fig.93). Anche per quanto riguarda le emissioni di CO2 e di Nox si registrano delle riduzioni nel triennio che collocano la Lombardia su posizioni migliori rispetto all'Europa.

1.3 Asse strategico 3: Internazionalizzazione

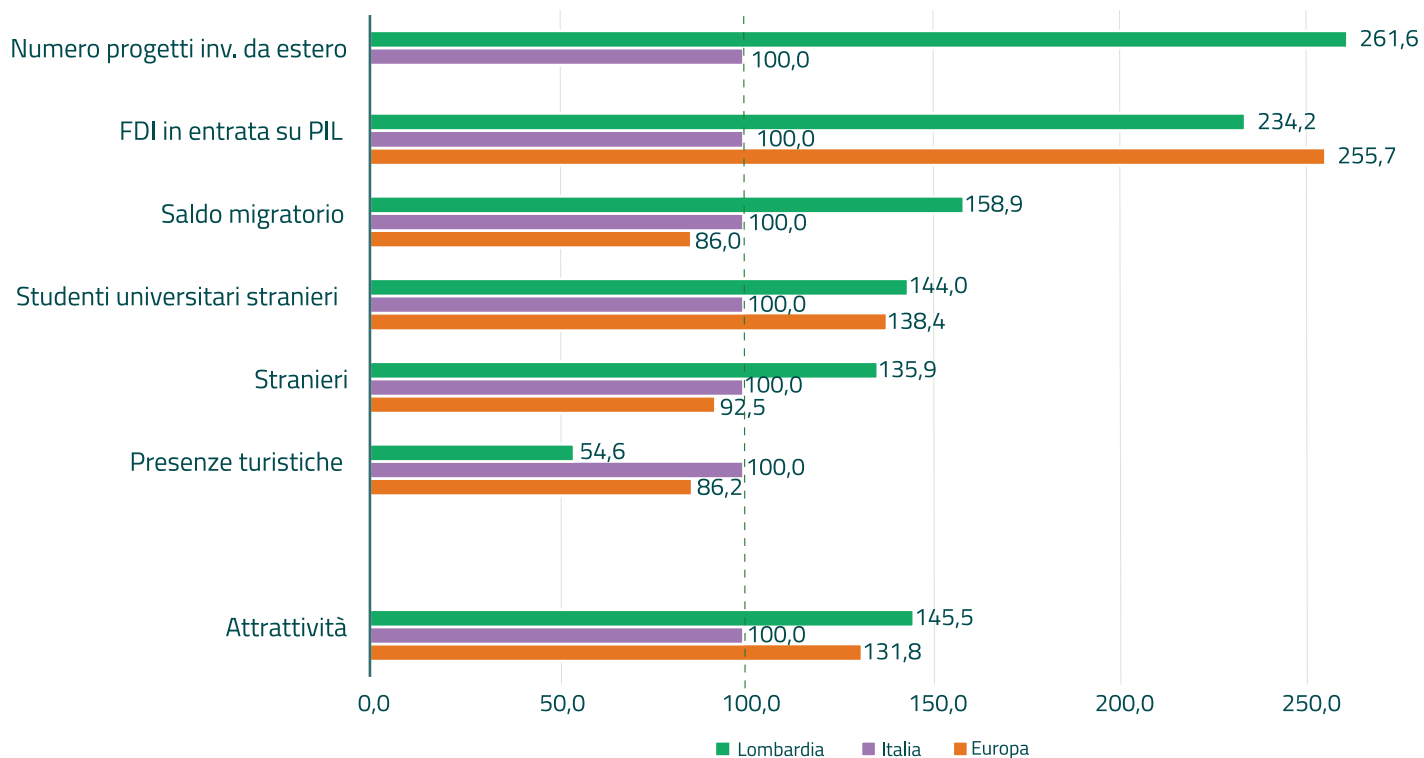
L'asse strategico internazionalizzazione è stata analizzato rispetto a due fattori strategici: l'attrattività e l'internazionalizzazione in uscita.

1.3.1 La transizione ecologica e l'economia circolare

Per quanto riguarda l'attrattività (fig.47 e tabella 93), la Lombardia risulta su posizioni migliori rispetto all'Europa per il saldo migratorio, gli studenti universitari stranieri e il numero di residenti stranieri ma risulta penalizzata per FDI; infine restringendo il campo al confronto con la sola Italia il numero dei progetti di investimento in entrata risulta in Lombardia largamente superiore. Infine, per quanto riguarda l'indicatore sintetico dell'attrattività la posizione della Lombardia risulta migliore rispetto all'Europa.

Figura 47 - Attrattività - medie

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

**Tabella 93 - Le esternalità ambientali – medie**

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anno rif.
Numero progetti inv. da estero		100,0	261,6	2012-2023
FDI in entrata su PIL	255,7	100,0	234,2	2013-2023
Saldo migratorio	86,0	100,0	158,9	2011-2023
Studenti universitari stranieri	138,4	100,0	144,0	2015-2023
Stranieri	92,5	100,0	135,9	2012-2024
Presenze turistiche	86,2	100,0	54,6	2010-2023
Attrattività	131,8	100,0	145,5	

FDI in entrata su PIL

L'andamento dei FDI in entrata sul PIL si presenta variabile in Lombardia come in Italia e in Europa (fig.48 e tabelle 94 e 95). In particolare sino al 2017 i valori lombardi erano inferiori a quelli europei tra il 2018 e il 2019 superano i corrispondenti valori europei, nei due anni successivi si posizionano nuovamente su valori inferiori anche se di poco e, infine nel 2022 e 2023 tornano a crescere più della media europea.

Figura 48 - FDI in entrata su PIL

(m2 per abitante, 2012-2022)

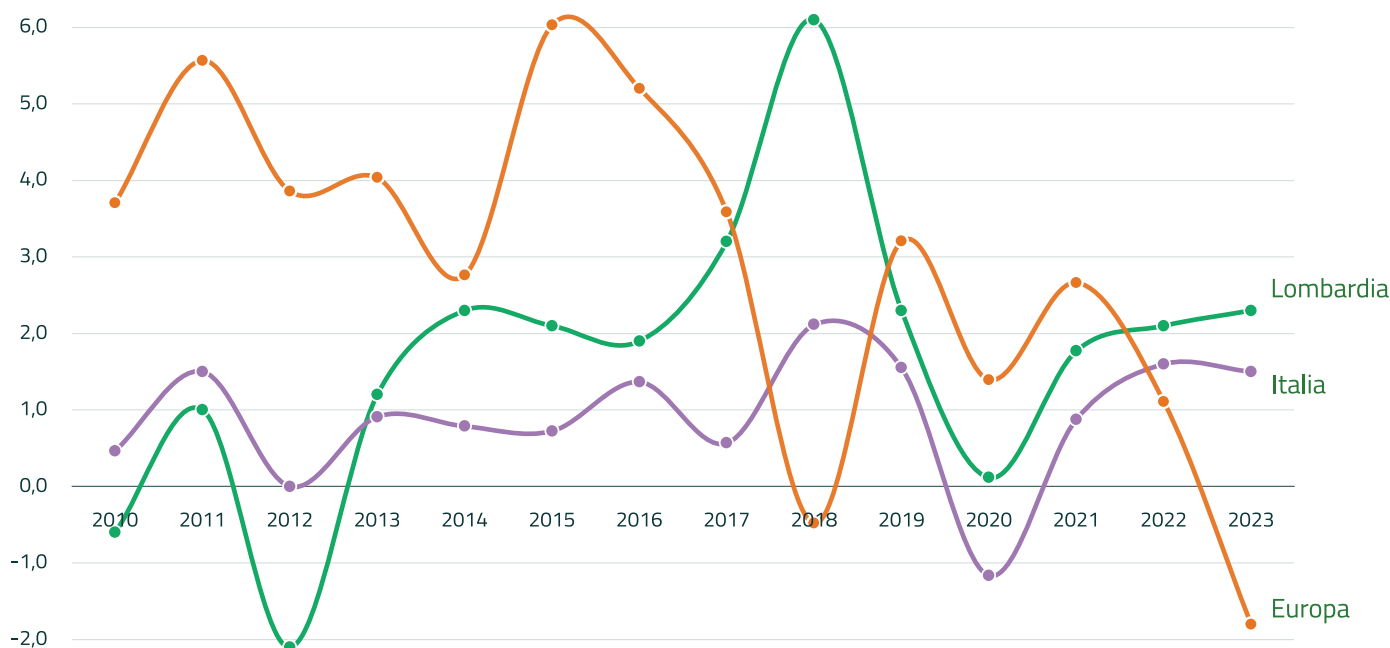


Tabella 94 - FDI in entrata su PIL

(m2 per abitante, 2012-2022)

	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '10-'23
Lombardia	-0,6	-2,1	2,3	1,9	6,1	2,3	0,1	1,8	2,1	2,3	2,3
Italia	0,5	0,0	0,8	1,4	2,1	1,6	-1,2	0,9	1,6	1,5	1,0
Europa	3,7	3,9	2,8	5,2	-0,5	3,2	1,4	2,7	1,1	-1,8	2,5

Tabella 95 - FDI in entrata su PIL*

(numeri indice, 2010-2023, 100 = Italia 2010; media su tutti gli anni del periodo)

	2010	2012	2014	2016	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '10-'23
Lombardia	-129	-452	495	409	1312	495	25	381	452	495	496,4
Italia	100	0	169	294	455	334	-250	189	344	323	211,9
Europa	797	830	595	1119	-103	689	300	573	239	-387	541,9

Progetti Greenfield in entrata

La mancanza dei dati impedisce di fare un confronto con l'Europa. Rispetto all'Italia la Lombardia mostra un numero di progetti greenfield in entrata largamente superiore per tutto il periodo considerato peraltro con un analogo andamento nel tempo. Da segnalare il calo tra il 2022 e il 23. (fig.49 e tabelle 96 e 97).

Figura 49- Numero progetti Greenfield in entrata ogni 100.000 imprese
(% copertura suolo artificiale su totale, 2012-2023)

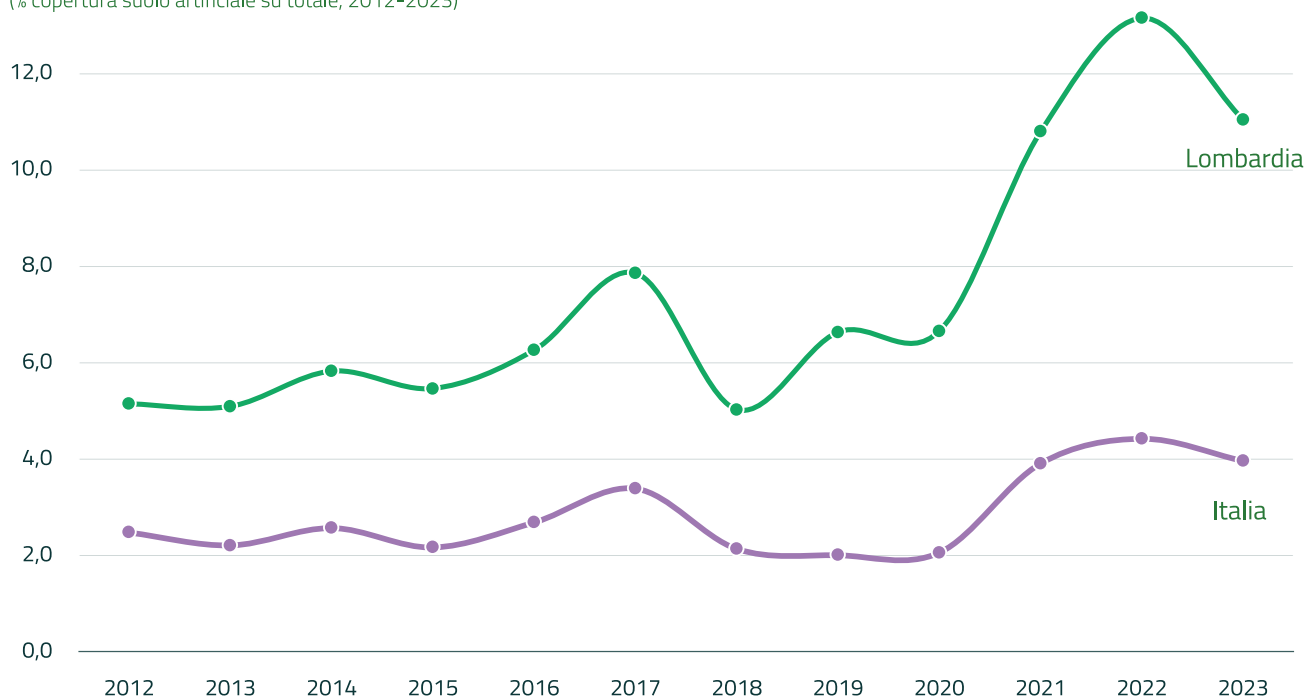


Tabella 96- Numero progetti Greenfield in entrata ogni 100.000 imprese
(% copertura suolo artificiale su totale, 2012-2023)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '12-'23
Lombardia	5,1	5,1	5,8	5,5	6,3	7,9	5,0	6,6	6,7	10,8	13,2	11,0	7,4
Italia	2,5	2,2	2,6	2,2	2,7	3,4	2,1	2,0	2,1	3,9	4,4	4,0	2,8

Tabella 97 - Numero progetti Greenfield in entrata ogni 100.000 imprese
(% copertura suolo artificiale su totale, 2012-2023)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '12-'23
Lombardia	207,6	205,5	235,1	220,5	252,8	317,3	202,9	267,8	268,9	436,2	531,3	445,8	299,3
Italia	100,0	89,2	103,8	87,5	108,5	136,8	86,2	81,0	83,2	158,0	178,7	160,0	114,4

Presenze turistiche

Le presenze turistiche espresse in numero di turisti ogni 1000 abitanti in Lombardia risultano inferiori sia al dato nazionale (fatto abbastanza prevedibile) ma anche al dato europeo. Il calo molto marcato tra il 2019 e il 2020 è sicuramente attribuibile alla pandemia; infatti, dal 2023 le presenze turistiche si collocano nuovamente sui valori precedenti (fig.50 e tabelle 98 e 99).

Figura 50 - Presenze turistiche ogni 1.000 abitanti

(numero presenze turistiche ogni 1.000 abitanti, 2012-2023)

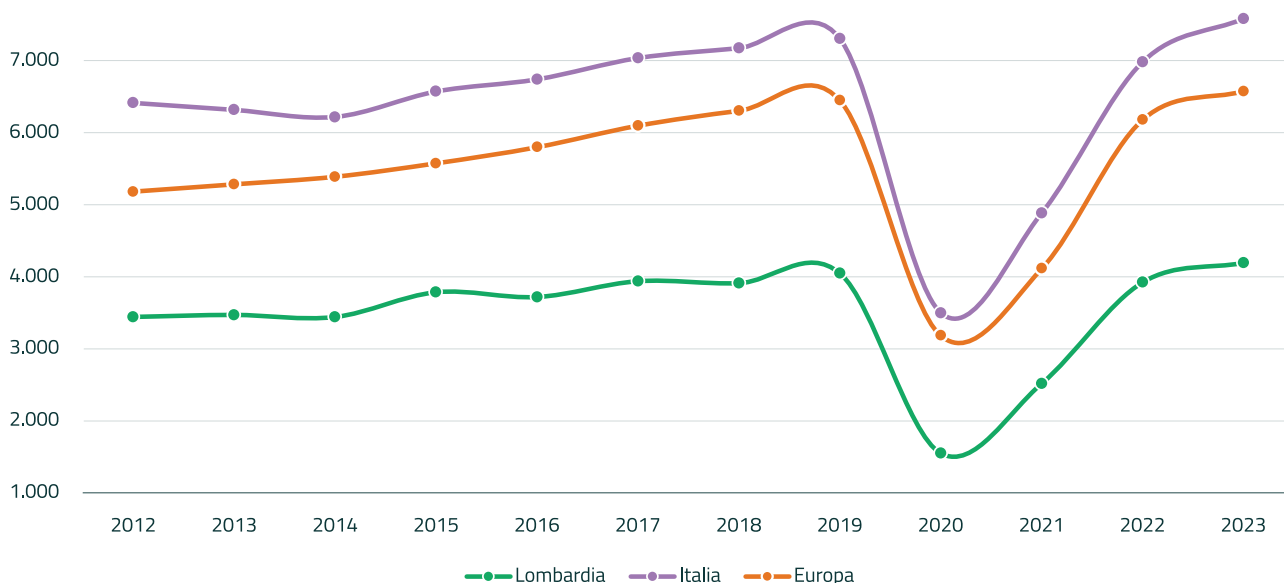


Tabella 98 - Presenze turistiche ogni 1.000 abitanti

(numero presenze turistiche ogni 1.000 abitanti, 2012-2023)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '12-'23
Lombardia	3,440	3,467	3,439	3,782	3,715	3,934	3,907	4,044	1,549	2,517	3,919	4,189	3,492
Italia	6,410	6,313	6,215	6,568	6,737	7,032	7,169	7,301	3,495	4,882	6,980	7,580	6,390
Europa	5,180	5,282	5,387	5,573	5,796	6,094	6,301	6,445	3,181	4,112	6,177	6,574	5,509

Tabella 99 - Presenze turistiche ogni 1.000 abitanti

(numeri indice, 2010-2023, 100 = Italia 2010; media su tutti gli anni del periodo)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '12-'23
Lombardia	53,7	54,1	53,6	59,0	58,0	61,4	61,0	63,1	24,2	39,3	61,1	65,4	54,5
Italia	100,0	98,5	97,0	102,5	105,1	109,7	111,8	113,9	54,5	76,2	108,9	118,2	99,7
Europa	80,8	82,4	84,0	86,9	90,4	95,1	98,3	100,5	49,6	64,2	96,4	102,6	85,9

Saldo migratorio

Il saldo migratorio lombardo mostra un andamento simile a quelli italiani ed europei ma, in generale, esso tende ad essere sempre leggermente maggiore. Tra il 2022 e il 2023 si assiste ad un calo in tutte e tre le aree considerate (fig. 51 e tabelle 100 e 101).

Figura 51- Saldo migratorio
(%, 2011-2023)

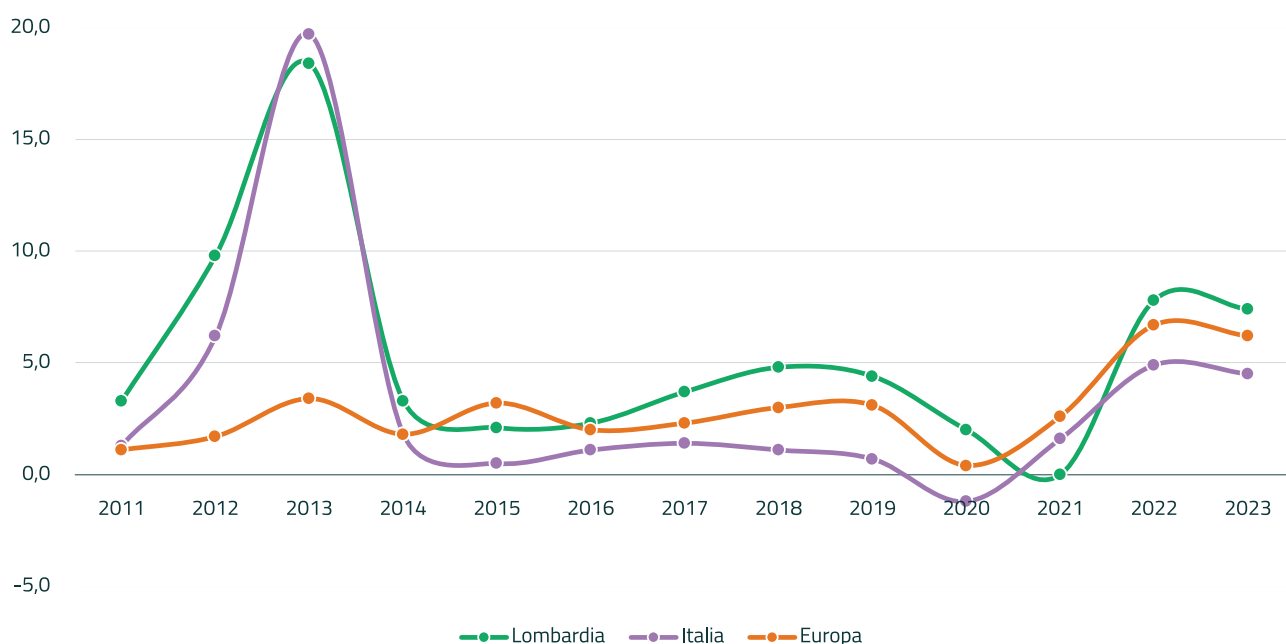


Tabella 100-Saldo migratorio
(%, 2011-2023)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	3,3	9,8	18,4	3,3	2,1	2,3	3,7	4,8	4,4	2,0	0,0	7,8	7,4	5,3
Italia	1,3	6,2	19,7	1,8	0,5	1,1	1,4	1,1	0,7	-1,2	1,6	4,9	4,5	3,4
Europa	1,1	1,7	3,4	1,8	3,2	2,0	2,3	3,0	3,1	0,4	2,6	6,7	6,2	2,9

Tabella 101 - Saldo migratorio
(numeri indice, 2011-2023, 100 = Italia 2011)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '11-'23
Lombardia	254	754	1.415	254	162	177	285	369	338	154	0	600	569	410,1
Italia	100	477	1.515	138	38	85	108	85	54	-92	123	377	346	258,0
Europa	85	131	262	138	246	154	177	231	238	31	200	515	477	221,9

Studenti universitari stranieri

La presenza di studenti stranieri è un buon indicatore della capacità attrattiva di un territorio. Nel periodo 2015-2023 il dato lombardo si mostra in crescita e sempre superiore sia a quello europeo sia a quello nazionale (fig.52 e tabelle 102 e 103).

Figura 52 - Quota studenti stranieri su studenti universitari totali

(% studenti stranieri, 2015-2023)

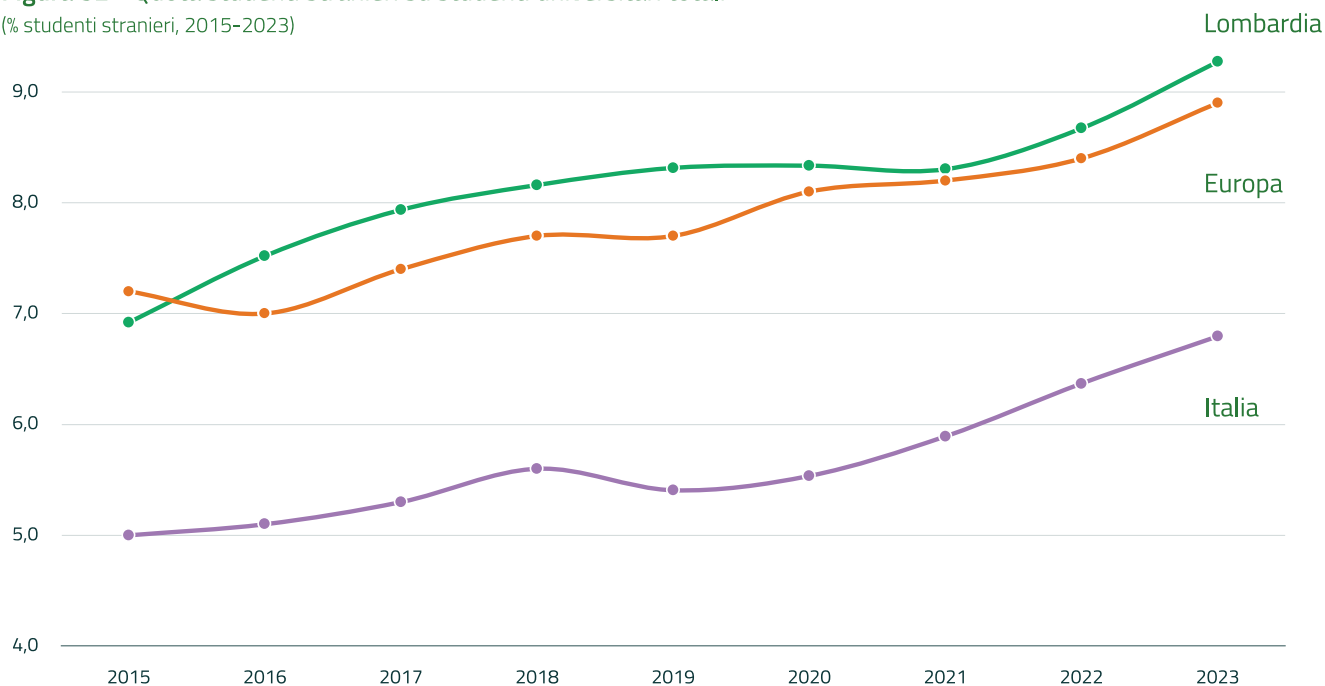


Tabella 102 - Quota studenti stranieri su studenti universitari totali

(% studenti stranieri, 2015-2023)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '15-'23
Lombardia	6,9	7,5	7,9	8,2	8,3	8,3	8,3	8,7	9,3	8,2
Italia	5,0	5,1	5,3	5,6	5,4	5,5	5,9	6,4	6,8	5,7
Europa	7,2	7,0	7,4	7,7	7,7	8,1	8,2	8,4	8,9	7,8

Tabella 103 - Quota studenti stranieri su studenti universitari totali

(numeri indice, 2015-2023, 100 = Italia 2015)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Media '15-'23
Lombardia	138,4	150,4	158,7	163,2	166,3	166,7	166,1	173,4	185,5	163,2
Italia	100,0	102,0	106,0	112,0	108,1	110,7	117,9	127,4	135,9	113,3
Europa	144,0	140,0	148,0	154,0	154,0	162,0	164,0	168,0	178,0	156,9

Stranieri residenti

Una conferma della capacità attrattive per gli stranieri della Lombardia si ha esaminando la quota di residenti stranieri sui residenti totali (fig.53 e tabelle 104 e 105). Come mostrato dal grafico, infatti il dato lombardo, in crescita per l'intero periodo di osservazione, risulta sempre superiore sia a quello europeo sia a quello nazionale. È interessante notare che in questo caso nel periodo pandemico non si registrano effetti significativi.

Figura 53 - Quota residenti stranieri su residenti totali

(% residenti stranieri, 2012-2024)

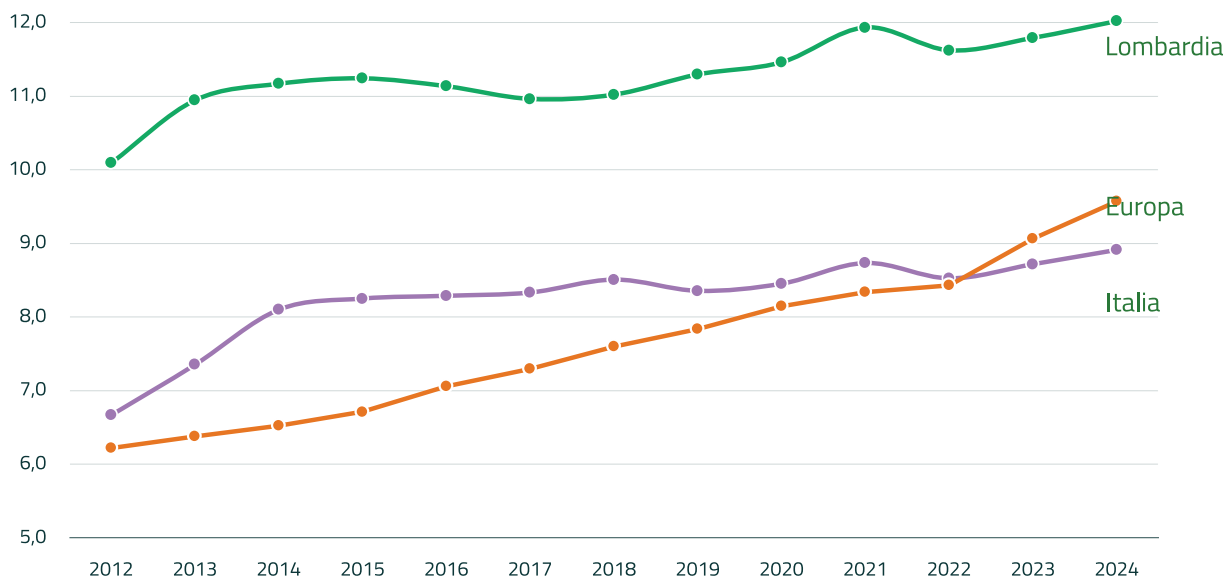


Tabella 104 - Quota residenti stranieri su residenti totali

(% residenti stranieri, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	10,1	10,9	11,2	11,2	11,1	11,0	11,0	11,3	11,5	11,9	11,6	11,8	12,0	11,4
Italia	6,7	7,4	8,1	8,2	8,3	8,3	8,5	8,4	8,4	8,7	8,5	8,7	8,9	8,4
Europa	6,2	6,4	6,5	6,7	7,1	7,3	7,6	7,8	8,1	8,3	8,4	9,1	9,6	7,7

Tabella 105 - Quota residenti stranieri su residenti totali

(numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	151	164	168	169	167	164	165	169	172	179	174	177	180	170,7
Italia	100	110	121	124	124	125	128	125	127	131	128	131	134	125,6
Europa	93	96	98	101	106	109	114	118	122	125	126	136	144	116,2

1.3.2 Internazionalizzazione in uscita

Il fattore internazionalizzazione in uscita è stato analizzato in base alle cinque dimensioni elencate nella fig.54 e nella tabella 106. In termini generali l'indicatore sintetico mostra per la Lombardia un valore largamente inferiore a quello europeo. In particolare, i dati europei sono maggiori di quelli lombardi per quanto riguarda gli FDI in uscita, le esportazioni sul PIL e i trasferimenti all'estero. La Lombardia per contro mostra valori maggiori dell'Europa per quanto riguarda le esportazioni per abitante e superiori all'Italia per l'internazionalizzazione delle imprese.

Figura 54 - Internazionalizzazione in uscita - medie

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

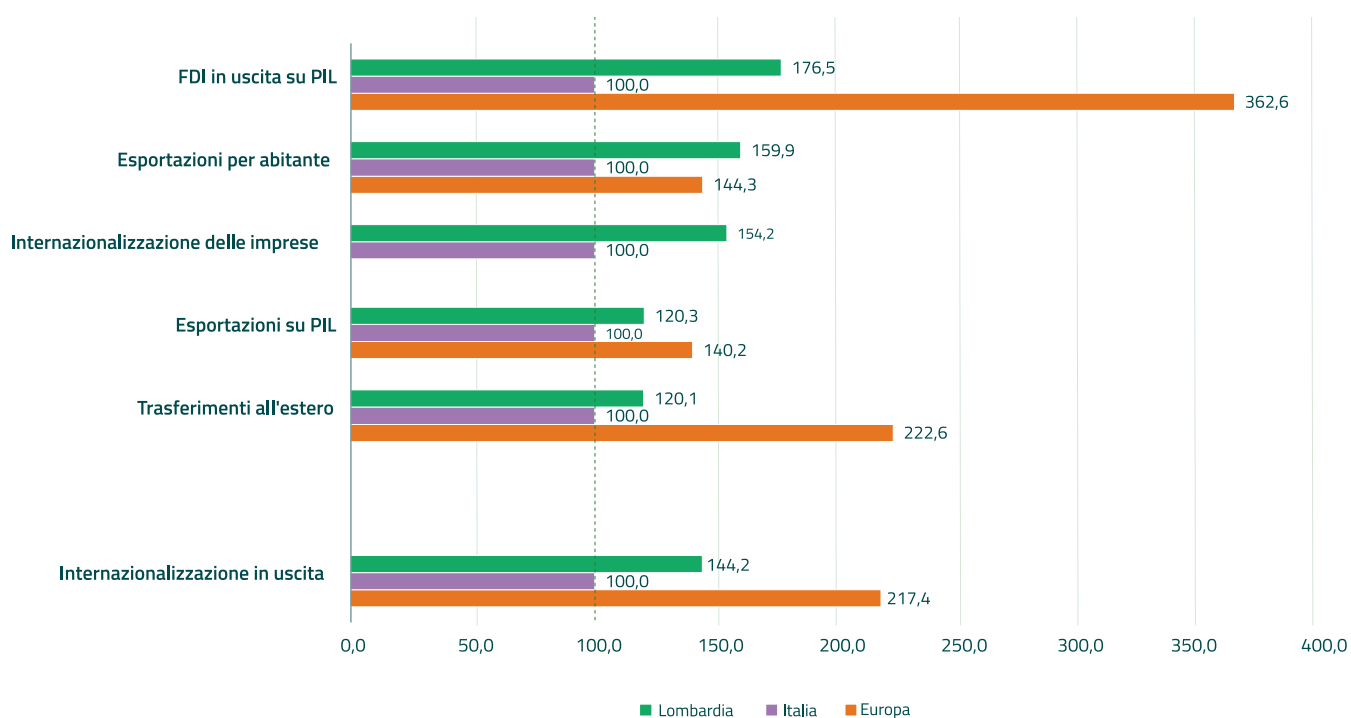


Tabella 106 - Internazionalizzazione in uscita - medie

(valori indice, media degli anni disponibili, Italia = 100)

	Europa	Italia	Lombardia	Anno rif.
FDI in uscita su PIL	362,6	100,0	176,5	2013-2023
Esportazioni per abitante	144,3	100,0	159,9	2012-2024
Internazionalizzazione delle imprese		100,0	154,2	2025
Esportazioni su PIL	140,2	100,0	120,3	2012-2024
Trasferimenti all'estero	222,6	100,0	120,1	2012-2024
FDI in uscita su PIL	362,6	100,0	176,5	2013-2023
Internazionalizzazione in uscita	217,4	100,0	144,2	

Esportazioni su PIL

L'andamento delle esportazioni sul PIL (fig. 55 e tabelle 107 e 108) mostra un andamento analogo in tutti e tre gli ambiti territoriali analizzati con la Lombardia che fa registrare valori superiori all'Italia ma inferiori all'Europa.

Figura 55- Esportazioni su PIL

(% valore export su PIL, 2012-2024)

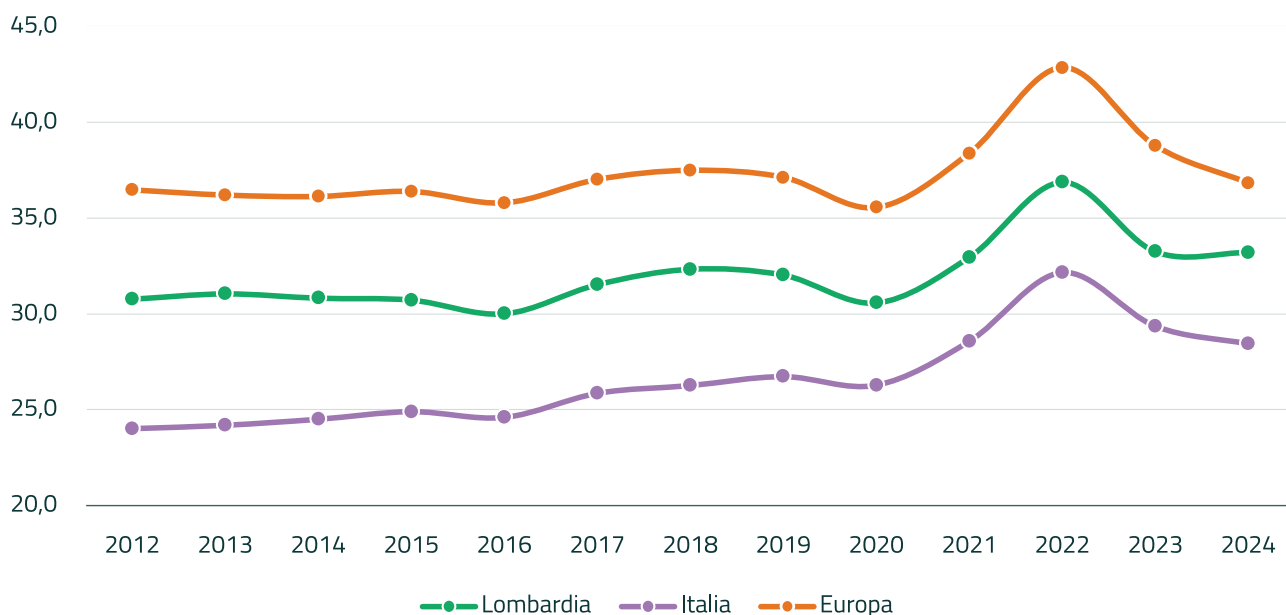


Tabella 107- Esportazioni su PIL

(% valore export su PIL, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	30,8	31,1	30,8	30,7	30,0	31,5	32,3	32,0	30,6	33,0	36,9	33,3	33,2	32,0
Italia	24,0	24,2	24,5	24,9	24,6	25,9	26,3	26,7	26,3	28,6	32,2	29,4	28,4	26,6
Europa	36,5	36,2	36,1	36,4	35,8	37,0	37,5	37,1	35,5	38,4	42,8	38,8	36,8	37,3

Tabella 108- Esportazioni su PIL

(numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'22
Lombardia	128	129	128	128	125	131	135	133	127	137	154	138	138	133,3
Italia	100	101	102	104	102	108	109	111	109	119	134	122	118	110,8
Europa	152	151	150	151	149	154	156	155	148	160	178	161	153	155,3

Esportazioni per abitante

Anche per quanto riguarda l'andamento delle esportazioni per abitante non si notano differenze significative tra i tre ambiti territoriali considerati ma, in questo caso, è la Lombardia a registrare valori più alti sia dell'Europa sia dell'Italia (fig. 56 e tabelle 109 e 110).

Figura 56 - Esportazioni per abitante
(Euro, 2012-2024)

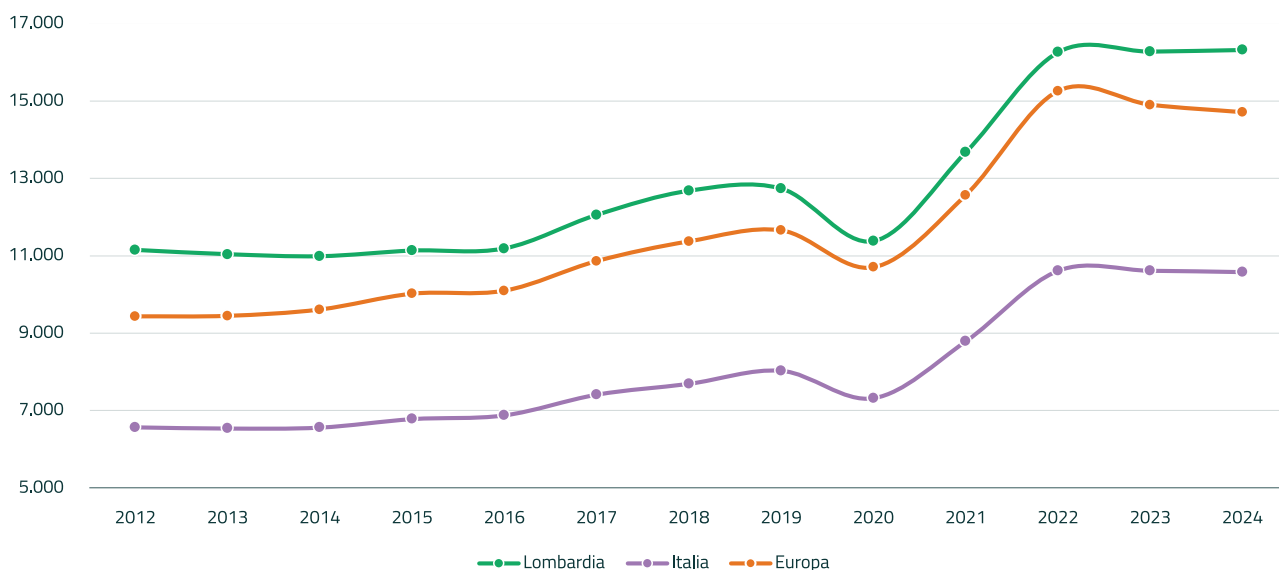


Tabella 109 - Esportazioni per abitante
(Migliaia di Euro, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	11,1	11,0	11,0	11,1	11,2	12,1	12,7	12,7	11,4	13,7	16,3	16,3	16,3	12,8
Italia	6,6	6,5	6,6	6,8	6,9	7,4	7,7	8,0	7,3	8,8	10,6	10,6	10,6	8,0
Europa	9,4	9,4	9,6	10,0	10,1	10,9	11,4	11,7	10,7	12,6	15,3	14,9	14,7	11,6

Tabella 110 - Esportazioni per abitante
(numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'22
Lombardia	170	168	167	169	170	183	193	194	173	208	248	248	248	195,4
Italia	100	100	100	103	105	113	117	122	111	134	162	162	161	122,2
Europa	144	144	146	153	154	165	173	177	163	191	232	227	224	176,4

Internazionalizzazione delle imprese

L'orientamento verso l'estero della Lombardia è ben illustrato dalla percentuale delle imprese che esportano, nel 2025 infatti essa risulta molto maggiore di quella italiana

Figura 57 - Internazionalizzazione delle imprese
(% delle imprese che esportano, 2025)

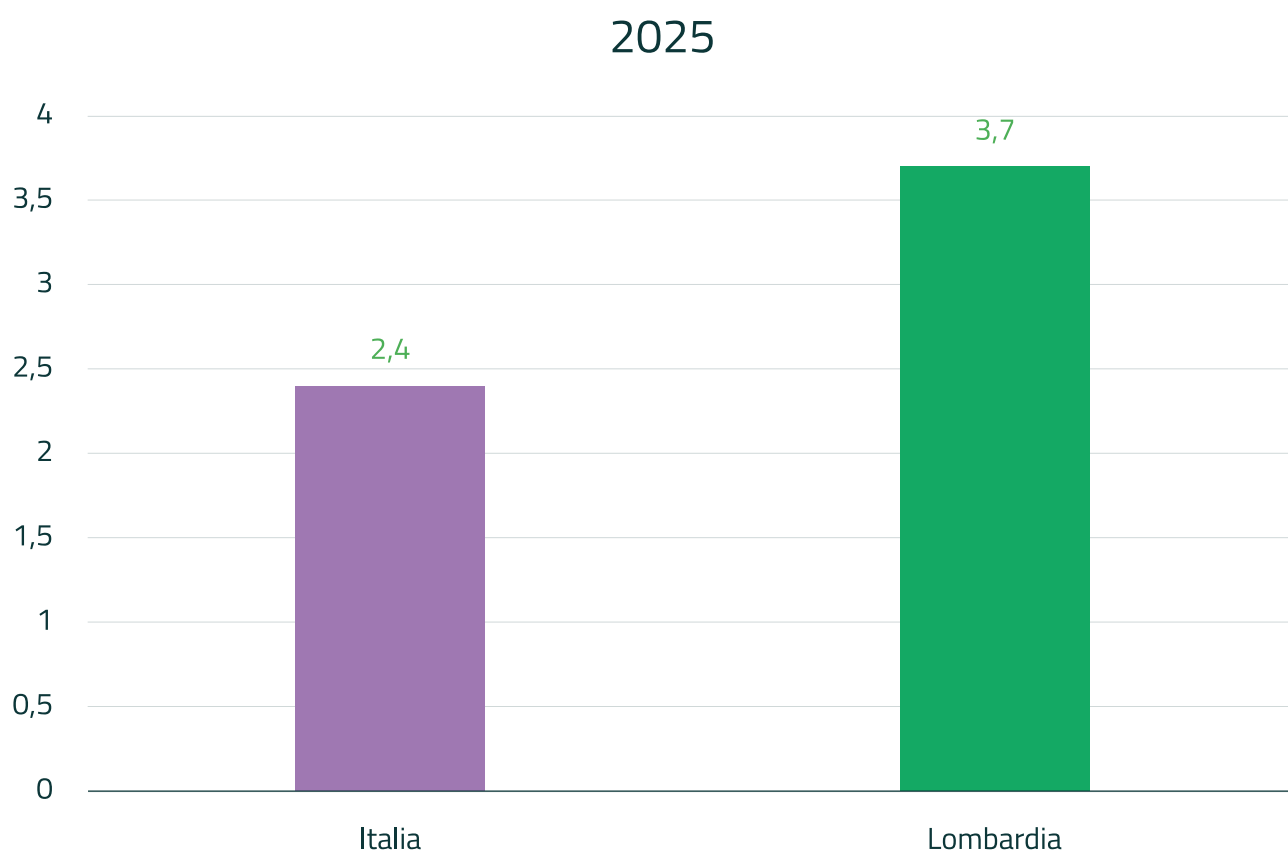


Tabella 111 - Internazionalizzazione delle imprese
(% delle imprese che esportano, 2025)

	2025
Lombardia	2,4
Italia	3,7

Tabella 112 - Internazionalizzazione delle imprese
(numeri indice, 2025, 100 = Italia 2025)

	2025
Lombardia	100,0
Italia	154,2

FDI in uscita su PIL

L'andamento dei FDI in uscita sul PIL risulta molto irregolare e per la Lombardia quasi sempre inferiore al valore europeo (fig.58 e tabelle 113 e 114).

Figura 58 - FDI in uscita su PIL

(% FDI in uscita su PIL, 2010-2023)

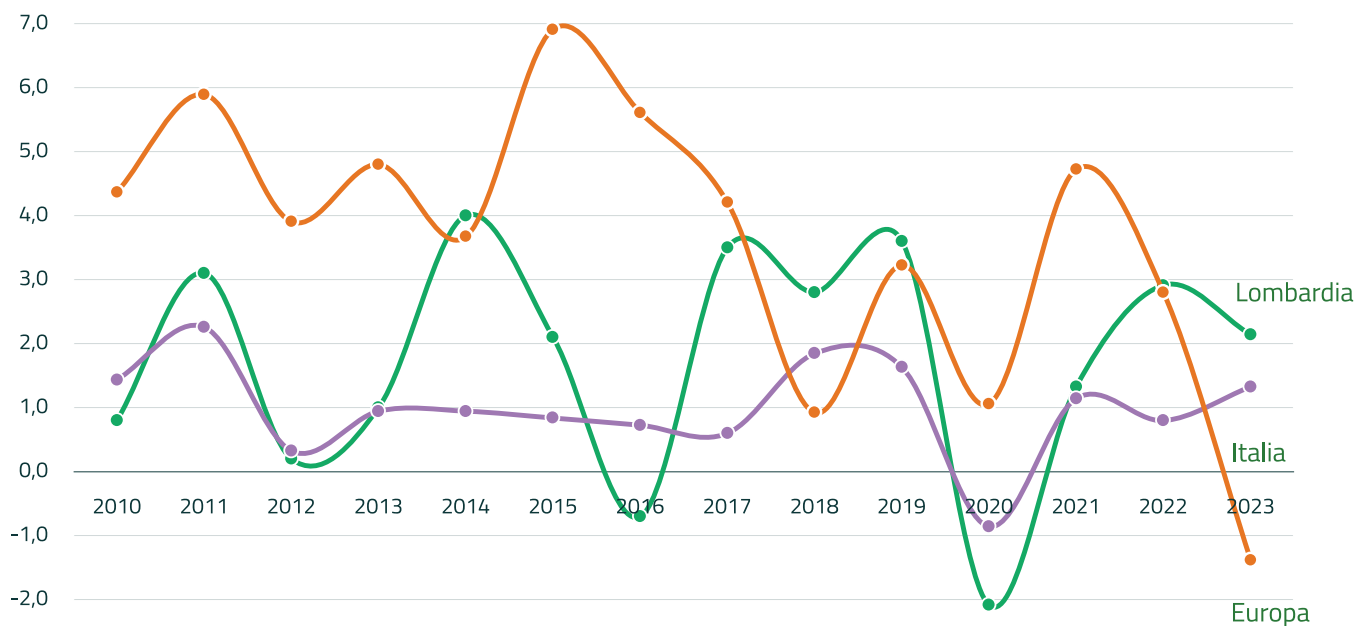


Tabella 113 - FDI in uscita su PIL

(% FDI in uscita su PIL, 2010-2023; media su tutti gli anni del periodo)

	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023	Media '10-'23
Lombardia	0,8	0,2	4,0	-0,7	2,8	-2,1	1,3	2,9	2,1	1,8
Italia	1,4	0,3	0,9	0,7	1,8	-0,9	1,1	0,8	1,3	1,0
Europa	4,4	3,9	3,7	5,6	0,9	1,1	4,7	2,8	-1,4	3,6

Tabella 114 - FDI in uscita su PIL

(numeri indice, 2010-2023, 100 = Italia 2010; media su tutti gli anni del periodo)

	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2021	2022	2023	Media '10-'23
Lombardia	56	14	278	-49	195	-145	92	202	149	122,6
Italia	100	23	66	51	128	-60	80	56	92	69,5
Europa	304	272	255	390	64	74	328	195	-96	251,9

Espatri

I dati sui trasferimenti all'estero della popolazione lombarda mostra una crescita significativa nel periodo 2012-2024 ma rimane sempre al di sotto del dato europeo (fig.59 e tabelle 115 e 116).

Figura 59 - Trasferimenti all'estero
(emigrati ogni 10.000 abitanti, 2012-2024)

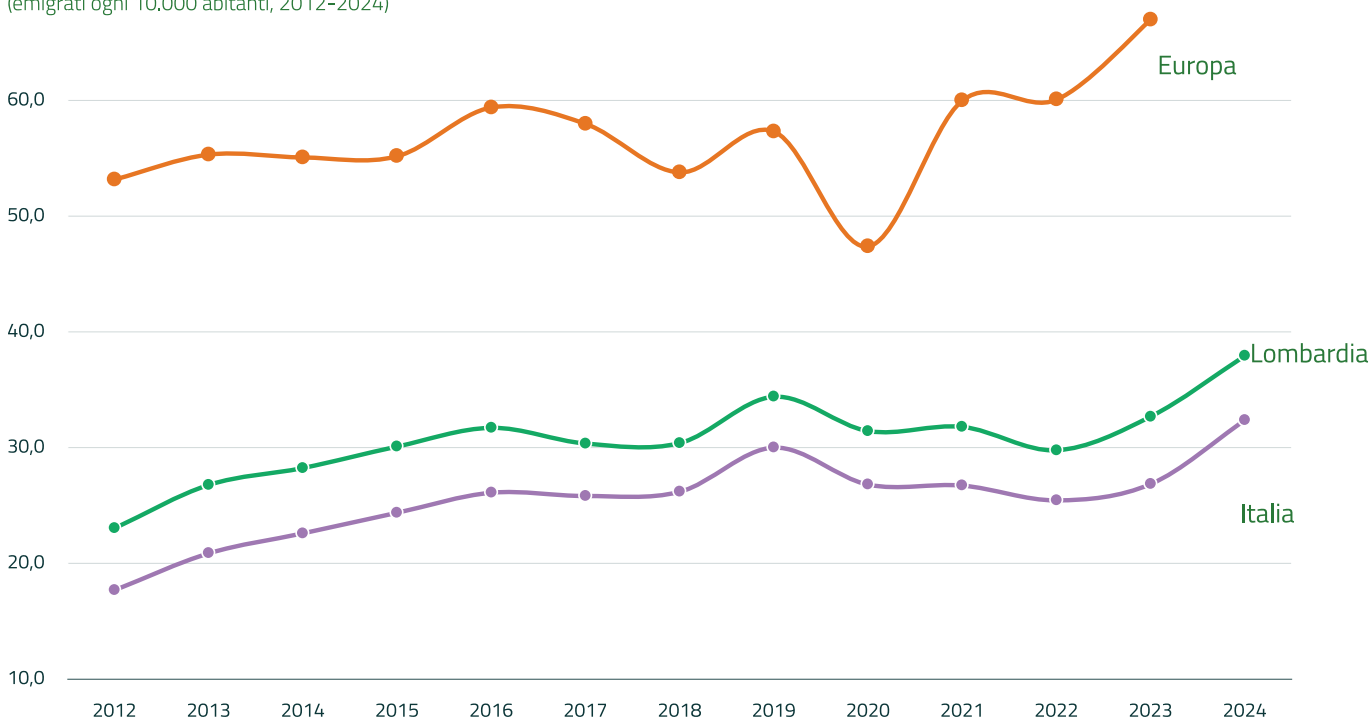


Tabella 115- Trasferimenti all'estero
(emigrati ogni 10.000 abitanti, 2012-2024)

	2012	2013	2014	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'24
Lombardia	23,0	26,8	28,2	30,1	31,7	30,3	30,4	34,4	31,4	31,8	29,8	32,7	37,9	30,7
Italia	17,7	20,9	22,6	24,4	26,1	25,8	26,2	30,0	26,8	26,7	25,4	26,9	32,4	25,5
Europa	53,2	55,3	55,1	55,2	59,4	58,0	53,8	57,3	47,4	60,0	60,1	67,0		56,8

Tabella 116- Trasferimenti all'estero
(numeri indice, 2012-2024, 100 = Italia 2012)

	2012	2013	2014	2014	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Media '12-'22
Lombardia	130	151	160	170	179	172	172	195	178	180	168	185	215	173,5
Italia	100	118	128	138	148	146	148	170	152	151	144	152	183	144,4
Europa	301	313	312	312	336	328	304	324	268	339	340	379		321,5

1.3.3 Gli indicatori target e di controllo relativi all'asse strategico 3

Per quello che riguarda il fattore strategico attrattività (tab.117) l'indicatore relativo ai progetti greenfield in entrata mostra un valore maggiore del target di Piano al 2030 già all'anno di riferimento⁴.

Per tutti gli altri indicatori va segnalato l'incremento registrato negli ultimi tre anni che li porta a superare i valori europei con l'eccezione delle presenze turistiche.

Tabella 117 - L'attrattività

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano * *	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
FDI in entrata	-1,8	2,3	2,3	+9,1	3	3
% su Pil						
Progetti Greenfield in entrata	-	7,5	11,0	+0,7	8	10
numero progetti ogni 100.000 imprese						
Saldo migratorio	6,2	4,4	7,4	+38,7*		
% saldo trasferimenti in entrata-in uscita su pop.						
Studenti universitari stranieri	8,9	8,4	9,3	+3,8		
% studenti stranieri su studenti totali						
Presenze turistiche	6,6	4,0	4,2	+18,5		
numero presenze turistiche per abitante						
Stranieri	9,6	11,5	12,0	+1,1		
% residenti stranieri su residenti totali						

*Ultimo anno disponibile; **Piano Industriale Strategico Lombardia

■Variazione annuale dal 2020 al 2023, dato che nel 2021 l'indicatore aveva valore nullo.

In verde indicatori che hanno superato il target 2030.

⁴ Si ricorda che l'ultimo anno disponibile è diverso per ciascuno degli indicatori ed è riportato nelle singole tabelle commentate ai paragrafi relativi nelle pagine precedenti

Anche per quanto riguarda l'internazionalizzazione in uscita le prestazioni lombarde risultano mediamente positive: infatti il valore delle esportazioni su PIL dell'ultimo anno ha già superato il target 2030 (pur rimanendo inferiore al dato europeo), le esportazioni per abitante risultano maggiori di quelle europee mentre il dato degli espatri (in crescita) risulta inferiore al dato europeo.

Tabella 118 - L'internazionalizzazione in uscita

	Europa	Lombardia				
	Ultimo *	Piano * *	Ultimo *	Var. % 3 anni	Target 2030	Target 2050
Esportazioni su PIL	36,8	31,2	33,2	-3,4	33	37
% valore export su PIL						
Espatri	67,0	31,4	37,9	+8,4		
emigrati ogni 10.000 abitanti						
Esportazioni per abitante	14.706	11.374	16.321	+0,1		
€ per abitante						

*Ultimo anno disponibile; **Piano Industriale Strategico Lombardia

In verde indicatori che hanno superato il target 2030.

PARTE II

Verso il nuovo Piano Industriale Strategico di Regione Lombardia

Introduzione

Il nuovo piano industriale strategico della Lombardia dovrà essere improntato ad approccio capace di integrare la politica dei fattori con la politica dei settori, in modo da rafforzare gli elementi di complementarità e sinergia che le due politiche possono avere.

Come è noto la politica per fattori tende a mettere in evidenza le azioni necessarie per potenziare i fattori ritenuti significativi nel determinare le prestazioni del sistema economico e quindi a modificare direttamente o indirettamente anche la sua struttura produttiva. Si tratta cioè di un approccio che parte da quelli che possono essere ritenuti gli input del processo di sviluppo sostenibile, mentre la politica per settori tende ad individuare i settori economici ritenuti strategici per lo sviluppo sui quali indirizzare gli investimenti. Risultano evidenti i forti legami di complementarità tra le due politiche e la necessità quindi di evidenziare e massimizzare tali interazioni.

Così accanto alla politica per fattori, i cui esiti sono rappresentati dai dati sugli indicatori che misurano il posizionamento strategico della Lombardia (v. Parte 1), è stata introdotto un nuovo strumento di politica industria le ZIS - Zone di Innovazione e Sviluppo, previste nel Piano Operativo per l'Attrazione degli Investimenti 2024. La novità di questo strumento è di aver introdotto una politica dei settori *place based*

In quanto l'individuazione dei settori di intervento non è fatta secondo un modello *top down* partendo dal livello regionale ma è frutto dell'aggregazione tra soggetti pubblici e privati nei vari territori lombardi, e delle scelte da loro effettuate secondo il modello della quadrupla elica: imprese, istituzioni locali, università e centri di ricerca, associazioni (di categoria, culturali, non profit ecc.)

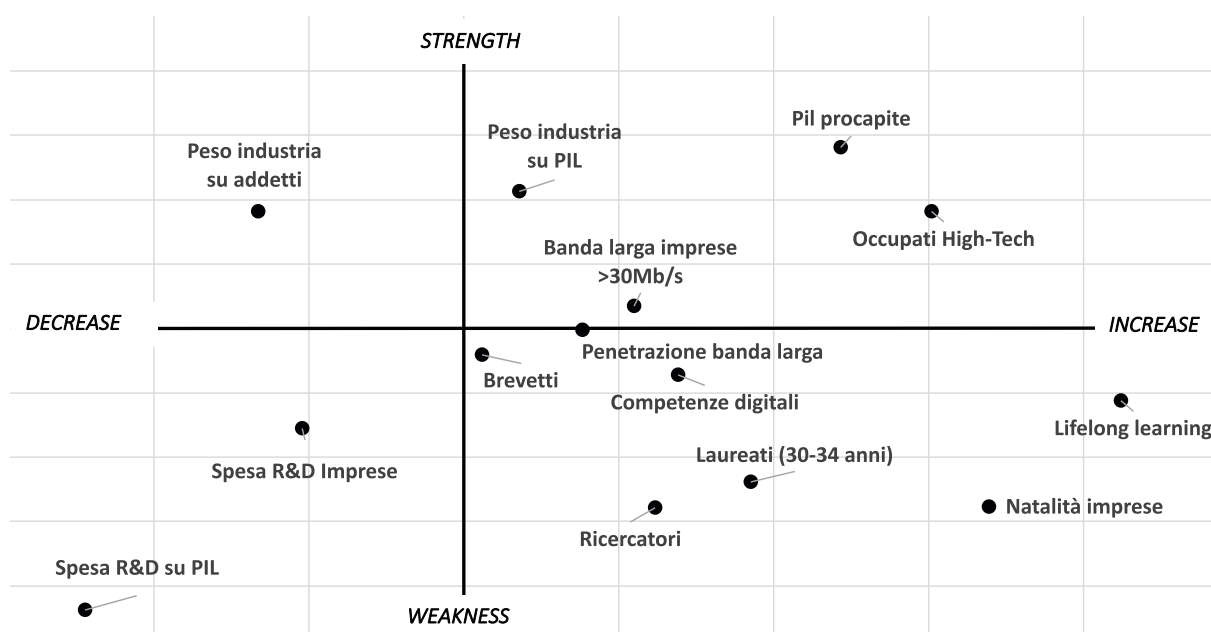
Nei paragrafi seguenti pertanto sono riportati le sintesi dei risultati degli indicatori target e di controllo, le relative implicazioni di policy e una prima riflessione sul rapporto tra ZIS e indicatori stessi, cioè tra l'incrocio della politica dei fattori e la politica dei settori secondo un modello *place based*.

2.1 La politica dei fattori: i target raggiunti e le implicazioni strategiche

Per delineare le prime linee di un nuovo piano industriale strategico della Regione Lombardia è opportuno partire dall'analisi dei risultati raggiunti sintetizzati secondo la matrice SWID (Strength, Weakness, Increase, Decrease), che visualizza sia i punti di forza e debolezza relativi di Regione Lombardia rispetto all'Unione Europea, sia la dinamica dei singoli indicatori nell'ultimo triennio di disponibilità dei dati per ciascuno dei fattori 3 strategici Individuati. Va ricordato che gli indicatori di Piano sono stati distinti in indicatori target, per i quali è stato fissato un obiettivo quantitativo e indicatori di controllo, cioè da tenere sotto osservazione a prescindere da una loro quantificazione numerica.

Figura 60 - La matrice SWID dell'asse strategico "La competitività degli ecosistemi produttivi"

(asse verticale: forza-debolezza di Lombardia vs. Ue; asse orizzontale: dinamica ultimo triennio)



In base alla fig. 60 si può notare che su 14 indicatori complessivi relativi all'asse strategico 1 competitività degli ecosistemi e delle filiere produttive, 4 si pongono nel quadrante dei punti di forza in aumento, 1 in quello dei punti di forza in diminuzione, 7 in quello dei punti di debolezza in miglioramento e 2 in quello dei punti di debolezza in peggioramento.

In particolare, per quanto riguarda i punti di forza in aumento va sottolineato che due i due indicatori target: peso dell'industria su PIL e occupati nelle industrie a media e alta tecnologia hanno già raggiunto in base ai dati dell'ultimo anno disponibile gli obiettivi prefissati al 2030. Pertanto, per questi due indicatori, unitamente al PIL pro capite e alle imprese che utilizzano la banda larga >30 Mgb/s, va ipotizzata una politica di consolidamento, che tenda cioè a mantenere se non addirittura migliorare la posizione della Lombardia rispetto all'Europa, fissando ad esempio degli obiettivi più ambiziosi (target più elevati).

Solo un indicatore si posiziona nel quadrante dei punti di forza in diminuzione: il peso degli addetti

industriali sul totale. Come già detto, si tratta di un dato sostanzialmente dovuto alla fisiologica trasformazione del sistema economico, quindi, considerato che il livello di industrializzazione della Lombardia è superiore a quello medio europeo, in questo caso si può ipotizzare una politica di contenimento della tendenza da mettere in relazione in modo specifico in quali settori industriali vi sono le maggiori diminuzioni di addetti.

Sette indicatori si trovano rispetto all'Europa in una posizione di debolezza ma in miglioramento. In particolare, va segnalato che comunque per la natalità delle imprese (% imprese nate su imprese attive), le competenze digitali (% persone con competenze digitali superiori), i laureati (% popolazione 30-34 titolo di studio terziario) e il lifelong learning (% partecipazione a formazione continua) i valori degli indicatori hanno già superato i target di Piano al 2030. Per questi indicatori e soprattutto per quelli relativi ai brevetti, alla penetrazione della banda larga presso le famiglie e ai ricercatori, è opportuno ipotizzare una politica di miglioramento che tenda a raggiungere i valori medi europei e a spostare il target al 2030 qualora sia già stato raggiunto.

Più critica appare la situazione per gli indicatori posizionati nel quadrante dei punti di debolezza in peggioramento. Si tratta delle spese per R&D delle imprese e delle spese per R&D sul PIL, il cui peggioramento li allontana sia dalla media europea sia dai target di piano. In generale per tali indicatori va ipotizzata una politica di recupero delle posizioni; poiché però si tratta in entrambi i casi si tratta di indicatori relativi al processo innovativo va fatta una riflessione complessiva sul modello di innovazione lombardo tenendo conto anche del dato sui brevetti (punto di debolezza ma in miglioramento) e degli occupati nelle imprese HT che costituisce un punto di forza in aumento. È probabile, infatti, che in Lombardia l'innovazione siano frutto più di un sistema basato sulla conoscenza tacita e sulla e sulla così detta shopfloor innovation (innovazione a livello di officina) che su un sistema formalizzato di R&D. Come è noto la shopfloor innovation si riferisce allo sviluppo e all'applicazione di miglioramenti continui nei processi di produzione, spesso attraverso l'approccio dello Shopfloor Management (SFM). Questo approccio mira a ottimizzare le prestazioni identificando e risolvendo i problemi direttamente sul luogo di lavoro, coinvolgendo attivamente i dipendenti, riducendo gli sprechi e migliorando la comunicazione e l'efficienza produttiva (si vedano anche i dati sulle start up innovative e sul tasso di innovazione del sistema fig.7 ,pag. 23 della parte 1).

Riassumendo le sfide strategiche di Regione Lombardia nell'ambito della struttura produttiva e della competitività del sistema per i prossimi tre decenni riguardano principalmente il sistema delle imprese e in particolare:

- sostenere la natalità imprenditoriale;
- incrementare la capacità di sopravvivenza delle imprese nate;
- rafforzare la digitalizzazione delle imprese, in particolare delle PMI, sia in termini di infrastrutture che di competenze.
- Irrobustire i processi di formazione avanzata, sia in termini di istruzione terziaria che di

formazione continua.

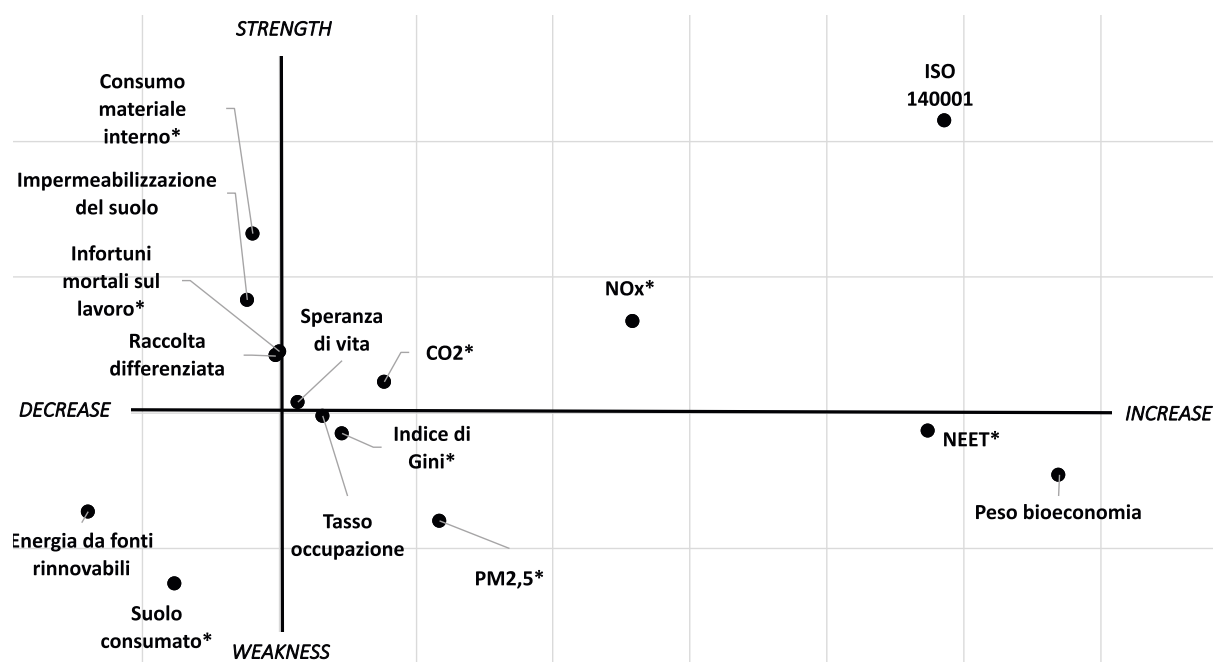
- Incrementare la spesa in ricerca e sviluppo, sia delle imprese che degli enti pubblici, pur tenendo conto della particolarità del modello di innovazione lombardo.

Nella fig.61 è riportata la matrice SWID relativa agli indicatori dell'asse strategico 2-circularità e sostenibilità del sistema economico lombardo.

Su 14 indicatori 7 risultano come punti di forza (di cui 3 in diminuzione) e 7 come punti di debolezza (di cui però ben 5 sono in miglioramento).

Figura 61 - La matrice SWID dell'asse "La circolarità e la sostenibilità del sistema economico"

(asse verticale: forza-debolezza di Lombardia vs. Ue; asse orizzontale: dinamica ultimo decennio)



* Nel caso di indicatori con verso negativo ("mali") i numeri indice sono invertiti: un valore più alto è migliore e un valore "increase" significa che l'indicatore migliora

Tra i punti di forza in miglioramento si notano la speranza di vita, le emissioni di CO2, le emissioni di Nox e le certificazioni ISO 140001, che risulta già aver superato il target 2030. Anche in questo caso, quindi, va ipotizzata una politica di consolidamento con l'eventuale spostamento in alto del target relativo alle certificazioni ISO 140001.

Il consumo di materiale interno, la raccolta differenziata e gli infortuni mortali sul lavoro rientrano tra i punti di forza in calo; va segnalato peraltro che per gli ultimi due indicatori la diminuzione del loro valore risulta molto piccola e li posiziona al limite dei punti di forza ma in aumento. In questo caso la politica più idonea è quella di contenimento delle diminuzioni, che risultano in tutti e tre i casi molto ridotte.

Tra i punti di debolezza in miglioramento i NEET e il tasso di occupazione hanno già raggiunto, ai rispettivi anni di disponibilità dei dati, i valori target al 2030. Inoltre, va sottolineato che il loro

valore li colloca molto vicino al quadrante dei punti di forza. La politica di miglioramento risulta essere la più idonea per raggiungere i valori medi europei e a spostare su valori più elevati il target al 2030 qualora sia già stato raggiunto.

L'utilizzo di energie da fonti rinnovabili e il consumo di suolo risultano tra i punti di debolezza in peggioramento per i quali pertanto è auspicabile una politica di recupero su valori più accettabili almeno rispetto agli obiettivi del Piano.

Le sfide principali per la Lombardia nell'ambito della circolarità e sostenibilità del sistema economico, quindi, riguardano interventi e politiche tese a:

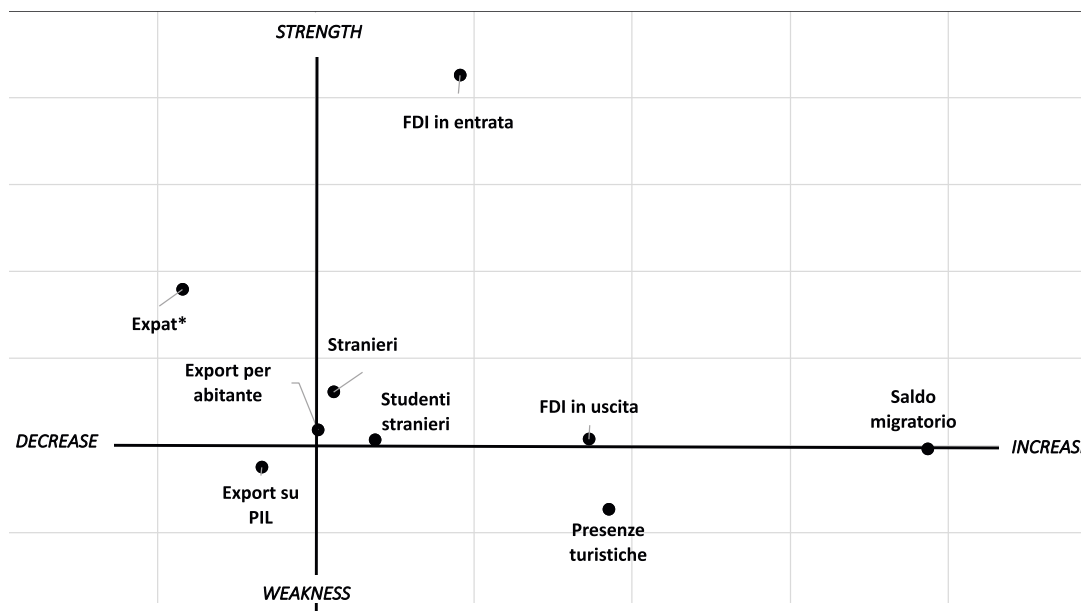
- incrementare l'uso e la produzione di energie da fonti rinnovabili;
- promuovere i processi di riconversione ecologica delle imprese nell'ottica dell'economia circolare.
- Favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro in condizioni di stabilità e valorizzazione delle competenze.
- Contrastare e ridurre il consumo di suolo;
- contenere il tasso di impermeabilizzazione del suolo

Nella fig. 62 è riportata la matrice SWID relativa agli indicatori dell'asse strategico -internazionalizzazione a del sistema economico lombardo.

Su 9 indicatori 6 sono punti di forza in crescita, 2 punti di debolezza in crescita e 1 punti di debolezza in calo.

Figura 62 - La matrice SWID dell'asse strategico "L'internazionalizzazione"

(asse verticale: forza-debolezza di Lombardia vs. Ue; asse orizzontale: dinamica ultimo decennio)



Tra gli indicatori punti di *forza in aumento* va segnalato che gli investimenti green field in entrata, gli FDI in entrata, l'esport per abitante, il saldo migratorio, gli stranieri residenti e gli studenti stranieri hanno già raggiunto il target 2030. In generale per questi indicatori va ipotizzata una *politica di consolidamento* con l'eventuale fissazione di target al 2030 maggiori di quelli di Piano.

Tra i *punti di debolezza in miglioramento* vanno segnalate le presenze turistiche. Pur non rientrando tra gli indicatori target ma tra quelli di controllo va ipotizzata una *politica di miglioramento*. Infine, tra i punti di debolezza in peggioramento va segnalato l'esport sul PIL anche se il suo valore risulta aver superato il target al 2030; considerate anche le recenti vicende relative al commercio internazionale con la propensione ad un maggior orientamento al mercato interno si tratta di ripensare probabilmente sia le politiche sia gli indicatori.

Tra i punti di forza in peggioramento si segnala la dinamica dei trasferimenti all'estero, che aumentano nell'ultimo triennio.

Le azioni relative all'asse internazionalizzazione devono concentrarsi sulla capacità della Lombardia di attrarre sia persone sia imprese e investimenti attraverso:

- la promozione della Lombardia come destinazione di investimenti esteri;
- l'incremento dei flussi turistici in ingresso.

Tra le politiche d'attrazione di investimenti, un ruolo importante va attribuito alle iniziative per favorire il *reshoring* o *nearshoring*, come indicato nelle strategie del Piano Finanziario Fesr 2021-2027, Azione "Sostegno allo sviluppo dell'internazionalizzazione delle PMI lombarde e dell'attrazione di investimenti esteri".

Nell'ambito dell'internazionalizzazione in uscita l'azione principale deve essere rivolta a:

- favorire le esportazioni delle imprese lombarde, pur tenendo conto dei mutamenti avvenuti nel commercio estero.
- Promuovere la presenza delle piccole e medie imprese lombarde sui mercati internazionali.

Per valutare il grado di conseguimento dei target del Piano Industriale Strategico di Regione Lombardia risultano utili i dati riportati nella tabella 123, che presenta i valori numerici di tutti gli indicatori target relativi agli otto fattori strategici. Si segnala che il numero di indicatori considerati in questa tabella non coincide con quello degli SWID, poiché fa riferimento ai soli indicatori target e non all'intero insieme degli indicatori analizzati, che comprende anche gli indicatori di controllo. Nelle sezioni che seguono sono elencati gli indicatori in peggioramento, in miglioramento, stabili e quelli che hanno già superato il target fissato per il 2030.

Risultano così in **peggioramento** rispetto ai valori del Piano (3 indicatori):

- spesa R&D su PIL (% PIL investito in R&D);
- spesa R&D delle imprese (€ per abitante);
- energia da fonti rinnovabili (% energia da fonti rinnovabili).

Risultano in **miglioramento** rispetto ai valori del Piano (5 indicatori):

- natalità imprese (% imprese nate su imprese attive);
- competenze digitali (% persone con competenze digitali superiori);
- laureati (% popolazione 25-64 titolo di studio terziario);
- lifelong learning (% partecipazione a formazione continua);
- lavoro irregolare (% occupazione informale su occupazione totale);
- emissioni di CO2 (tonnellate per abitante).

Risulta stabile rispetto ai valori del Piano (1 indicatore):

- FDI in entrata (% su PIL).

Risultano aver **raggiunto o superato i target** del Piano al 2030 (8 indicatori):

- peso industria su PIL (% PIL industria su totale);
- occupati High-Tech (% occupati industria alta e media tecnologia);
- certificazioni ISO 14001 (numero di certificati ISO 14001 per mil. abitanti);
- NEET (% 15-24 anni che non lavorano e non studiano);
- tasso di occupazione (% occupati su forza lavoro 20-65 anni);
- impermeabilizzazione del suolo (metri quadrati per abitante);
- progetti greenfield in entrata (numero progetti ogni 100.000 imprese);
- esportazioni su PIL (% valore export su PIL).

Tabella 119 - Gli indicatori target: sintesi dei risultati

	Europa	Lombardia			
	Ultimo *	Piano **	Ultimo anno*	Target 2030	Target 2050
Struttura produttiva					
Natalità imprese^{ABC}	10,5	7,2	7,8	9,4	10,0
% imprese nate su imprese attive	(2022)	(2019)	(2022)		
Peso industria su PIL^B	16,6	20,0	20,1	20,0	22,0
% PIL industria su totale	(2022)	(2019)	(2022)		
Transizione digitale e le competenze					
Competenze digitali	55,5	49,2	53,4	54,8	60,0
% persone con competenze digitali superiori	(2023)	(2019)	(2023)		
Laureati^{ABC}	35,1	21,7	23,5	29,1	40,0*
% popolazione 25-64 titolo di studio terziario	(2023)	(2020)	(2023)		
Lifelong learning^{AC}	13,5	9,3 [#]	12,0	12,8	20,0
% partecipazione a formazione continua	(2022)	(2016)			
Capacità innovativa					
Spesa R&D su PIL^{ABC}	2,23	1,33	1,17	1,50	3,0*
% PIL investito in R&D	(2022)	(2019)	(2022)		
Spesa R&D delle imprese^{AB}	488,3	413,0	387,7	413,0	500,0
€ per abitante	(2021)	(2019)	(2021)		
Occupati High-Tech^B	5,1	5,5	6,2	6,0	7,5*
% occupati industria alta e media tecnologia	(2024)	(2020)	(2024)		
Transizione ecologica					
Energia da fonti rinnovabili	23,1	14,2	13,9	17,9	30,0*
% energia da fonti rinnovabili	(2022)	(2019)	(2022)		
Certificazioni ISO 14001	320,6	376,9	743,0	400	450
numero di certificati ISO 14001 per mil. abitanti	(2024)	(2019)	(2024)		

	Europa	Lombardia			
	Ultimo *	Piano **	Ultimo anno*	Target 2030	Target 2050
Buon lavoro e qualità della vita					
NEET^{AC}	9,2	15,7	8,9	10,0	6,0
% 15-24 anni che non lavorano e non studiano	(2024)	(2020)	(2024)		
Lavoro irregolare	-	10,0	8,7	8,0	6,0
% occupazione informale su occupazione totale		(2019)	(2022)		
Tasso di occupazione^{ABC}	75,8	71,6	74,8	72,0	78,0
% occupati su forza lavoro 20-65 anni	(2024)	(2021)	(2024)		
Esternalità negative					
Emissioni di CO2	6,3	5,9	5,8	5,0	4,0
tonnellate per abitante	(2021)	(2019)	(2021)		
Impermeabilizzazione del suolo	417	288	292	300	310
metri quadrati per abitante	(2022)	(2020)	(2022)		
Attrattività					
Progetti greenfield in entrata	-	7,5	11,0	8	10
numero progetti ogni 100.000 imprese		(2020)	(2023)		
FDI in entrata	-1,8	2,3	2,3	3	3
	(2023)	(2019)	(2023)		
Internazionalizzazione in uscita					
Esportazioni su PIL	36,8	31,2	33,2	33	37
% valore export su PIL	(2024)	(2020)	(2021)		

A, B, C valori Lombardia rispettivamente inferiori a Auvergne-Rhône-Alpes; Baden-Württemberg; Catalogna

*Target SRSvS 2020-30 †Target Por Fesr 2021-27 #l'indicatore di formazione continua negli ultimi 12 mesi è stato sostituito con il dato delle ultime 4 settimane, in quanto quest'ultimo viene aggiornato annualmente

2.2 La politica degli ecosistemi produttivi *place based*: le Zone di Innovazione e Sviluppo

Lo sviluppo delle Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS) rappresenta una delle innovazioni più rilevanti introdotte nella politica industriale lombarda nell'ultimo decennio. Esso nasce dalla consapevolezza che le trasformazioni economiche in corso, accelerate dal mutamento tecnologico e dai nuovi orientamenti delle politiche europee, richiedono strumenti capaci di promuovere non solo eccellenze settoriali, ma anche relazioni, cooperazioni e processi di innovazione diffusa.

L'idea stessa di ZIS affonda le sue radici nelle evoluzioni della strategia europea, a partire dalle iniziative che mirano alla sovranità tecnologica continentale, alla digitalizzazione dei sistemi produttivi, allo sviluppo dei settori deep-tech e alla transizione energetica. In questo contesto la Lombardia, forte della sua lunga tradizione manifatturiera e della densità di competenze presenti nelle filiere produttive e nei distretti tecnologici, ha l'opportunità di operare un salto di qualità: non solo individuare o riconoscere poli innovativi già consolidati, ma generare nuove geografie produttive, capaci di connettere punti di forza esistenti e di crearne di nuovi attraverso una logica di rete. Le ZIS mirano proprio a questo: non a delimitare spazi di eccellenza già noti, ma a costruire piattaforme territoriali che rafforzino la cooperazione tra imprese, enti di ricerca, istituzioni locali e attori della formazione, attivando processi di innovazione che trovino radici nel territorio e, al tempo stesso, siano capaci di dialogare con le traiettorie europee emergenti.

La proposta metodologica contenuta in questo documento si muove in questa direzione. Essa intende offrire uno strumento analitico trasparente e robusto, basato su evidenze quantitative e qualitative, che consenta di selezionare le ZIS attraverso un'analisi comparabile e fondata su criteri oggettivi. L'ambizione non si limita a costruire un modello valutativo, ma punta a proporre una visione integrata del futuro industriale regionale, capace di valorizzare le specializzazioni consolidate e di cogliere il potenziale di quelle emergenti.

Il nuovo modello di intervento ipotizzato ha come obiettivo una rivisitazione della struttura di specializzazione produttiva regionale che, mantenendo coerenza con gli atti di programmazione strategica sin qui elaborati, costruisca una Tassonomia degli ecosistemi industriali regionali (TEIR), intesa come "una mappatura innovativa delle specializzazioni settoriali, che permetta di far emergere anche i poli minori, per poi connetterli con i poli specialistici di riferimento, i centri di ricerca, gli istituti di credito, le strutture formative e le aziende leader più dinamiche, organizzate e internazionalizzate".

Il meccanismo di identificazione degli ambiti territoriali e di specializzazione è finalizzato a definire le Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS). Le Zone di Innovazione e Sviluppo, previste nel Piano Operativo per l'Attrazione degli Investimenti 2024, hanno l'obiettivo di promuovere l'aggregazione tra soggetti pubblici e privati nei vari territori lombardi, stimolando la cultura dell'innovazione, il flusso di conoscenze tra università, centri di ricerca, aziende e mercati, e la competitività delle

imprese, con l'intento di attrarre capitali per valorizzare il tessuto economico-produttivo locale.

Si tratta di un modello di intervento che aggiorna il Piano Industriale Strategico per il Rilancio della Lombardia, tenendo conto sia degli ecosistemi industriali individuati nel piano stesso, che forniscono un quadro completo del panorama industriale, sia delle filiere produttive intese come raggruppamenti articolati di imprese legate da rapporti di dipendenza funzionale a monte e a valle del processo produttivo che operano anche in collaborazione con enti di ricerca, di formazione, intermediari finanziari, fondazioni e altri attori strategici dello sviluppo economico e territoriale.

In base a queste considerazioni, in prima approssimazione e da un punto di vista teorico si può ipotizzare che l'attività delle ZIS possa essere quella di svolgere la funzione di snodo/centro attraverso il quale le imprese possano interfacciarsi sia le une con le altre, sia con i centri di ricerca locali e regionali.

In particolare, la finalità delle ZIS dovrà essere quello di attuare il modello della quadrupla elica a livello locale mettendo in rete:

- i soggetti pubblici operanti a livello locale, prevalentemente province e comuni;
- le attività di ricerca: università centri di ricerca pubblici e privati, formazione tecnico scientifica;
- i soggetti collettivi e di rappresentanza come camere di commercio, associazioni di categoria;
- le imprese più rappresentative della provincia, con particolare riferimento a quelle che hanno mostrato le migliori prestazioni negli ultimi anni.

Va precisato che per ciascuna provincia è possibile ipotizzare più di una ZIS in relazione alle diverse specializzazioni settoriali e, nello stesso tempo che una ZIS settoriale sia presente in più di una provincia. Infine, la ZIS potrà un carattere materiale, cioè essere localizzata in uno o più edifici presenti nell'area stessa, ma anche avere un carattere immateriale, ad esempio attraverso dei tavoli di concertazione per l'innovazione e lo sviluppo a cui partecipano i soggetti indicati in precedenza.

Nella definizione del perimetro si potranno considerare tre livelli di analisi qui di seguito elencati.

1. Livello settoriale – Classificazione ATECO (a 2 o 3 cifre)

2. Livello tecnologico – Classificazione OCSE/EU a intensità tecnologica

- Alta tecnologia manifatturiera (es. farmaceutica, elettronica, aerospazio)
- Media-alta tecnologia (macchinari, automotive, chimica industriale)
- Servizi ad alta intensità di conoscenza (ICT, R&S, consulenza ingegneristica, design)

3. Livello produttivo – Filiera o ecosistema

Questo approccio considera l'integrazione tra imprese, servizi, università, laboratori e infrastrutture a supporto. È quello più strategico per politiche di sviluppo integrato.

Evidenze del partenariato

- Il Masterplan della ZIS deve essere condiviso con atto formale da almeno un soggetto pubblico, un centro di ricerca, un soggetto formativo e una o più imprese e società private di ambiti coerenti con l'identità della ZIS stessa. Questo elemento è da considerarsi obbligatorio.
- Il documento di fattibilità deve richiamare l'esistenza, laddove ciò ricorra, del collegamento ai diversi strumenti di riconoscimento di aggregazioni di imprese sviluppati negli anni dalla Regione Lombardia quali: i cluster tecnologici lombardi, le filiere riconosciute dalla DGR 5899/20022; gli ecosistemi della strategia di specializzazione intelligente; i distretti identificati nel tempo dai diversi strumenti normativi e dalle analisi dei territori, inclusi distretti emergenti e cluster tecnologici; gli ecosistemi territoriali di innovazione promossi nell'ambito della misura M4C2 del PNRR; i Centri di competenza e i Digital innovation hub promossi dal Piano Industria 4.0 ed evoluzioni successive. Rispetto a queste azioni l'aggregazione deve fornire nello studio di fattibilità le realizzazioni più importanti che possono giustificare l'attivazione della ZIS.
- L'obiettivo centrale del processo dovrà essere quello di rafforzare le eccellenze ed allo stesso tempo di valorizzare ambiti di innovazione e sviluppo promettenti anche se non ancora consolidati, senza privilegiare a priori nessun settore di specializzazione. A questo scopo, il masterplan dovrà individuare in particolare le imprese che trascinano il sistema (per esempio anche attraverso la domanda di subfornitura, la domanda di innovazione o più semplicemente attraverso la loro performance di mercato), e le imprese che, pur non fungendo da traino, possono essere rese dinamiche dal sostegno dell'aggregazione fino ad arrivare ai fornitori di servizi (in particolare di ricerca e di innovazione) al fine di irrobustire l'intera catena di relazioni.

Strumenti di attuazione

L'analisi di fattibilità dovrà essere corredata da una serie di strumenti di attuazione della ZIS, anche elaborati in forma sintetica, quali:

- un programma di realizzazione di una organizzazione gestionale della ZIS;
- un programma di realizzazione di spazi di attrazione investimenti anche aperti a startup con esperto per accompagnamento (inclusi incubatori/acceleratori, spazi di coworking, maker space ecc.);
- Un programma di formazione da realizzarsi in partenariato con le imprese;
- un programma di azioni di ricerca collaborativa da realizzarsi tramite il partenariato con le imprese;

- Database con accreditamento imprese di tutto il territorio regionale e evidenza richiamata su cartina di regione (laddove possibile con sito web georeferenziato con competenze di settore).

L'eventuale mancanza di uno strumento di attuazione dovrà essere giustificata e programmata in fase di sviluppo del progetto a riconoscimento avvenuto, anche tramite l'attivazione di tavoli di partenariato finalizzati a questo scopo.

L'obiettivo è delineare un quadro metodologico chiaro e replicabile, che consenta alla Regione Lombardia di selezionare le Zone di Innovazione e Sviluppo attraverso un approccio basato su evidenze e orientato al lungo periodo. Ciò significa, innanzitutto, comprendere a fondo le potenzialità produttive dei territori e valutare la loro capacità di attivare processi di innovazione credibili e sostenibili.

Il modello proposto permette anche di comparare proposte tra loro molto diverse, fondate su specializzazioni settoriali eterogenee, evitando che la valutazione venga condizionata dalle sole dimensioni economiche o dalla notorietà del territorio proponente. Al contrario, la metodologia aiuta a mettere in luce la capacità di ciascun ecosistema di generare impatti economici e tecnologici in linea con le strategie regionali e con le traiettorie europee. Una ZIS non deve essere un luogo statico o autocelebrativo, ma un catalizzatore della trasformazione industriale complessiva: un contesto in cui la specializzazione produttiva non è il punto di arrivo, ma una piattaforma dinamica da cui possono emergere collaborazioni, percorsi di upgrading tecnologico e nuove modalità di interazione tra imprese e infrastrutture della conoscenza.

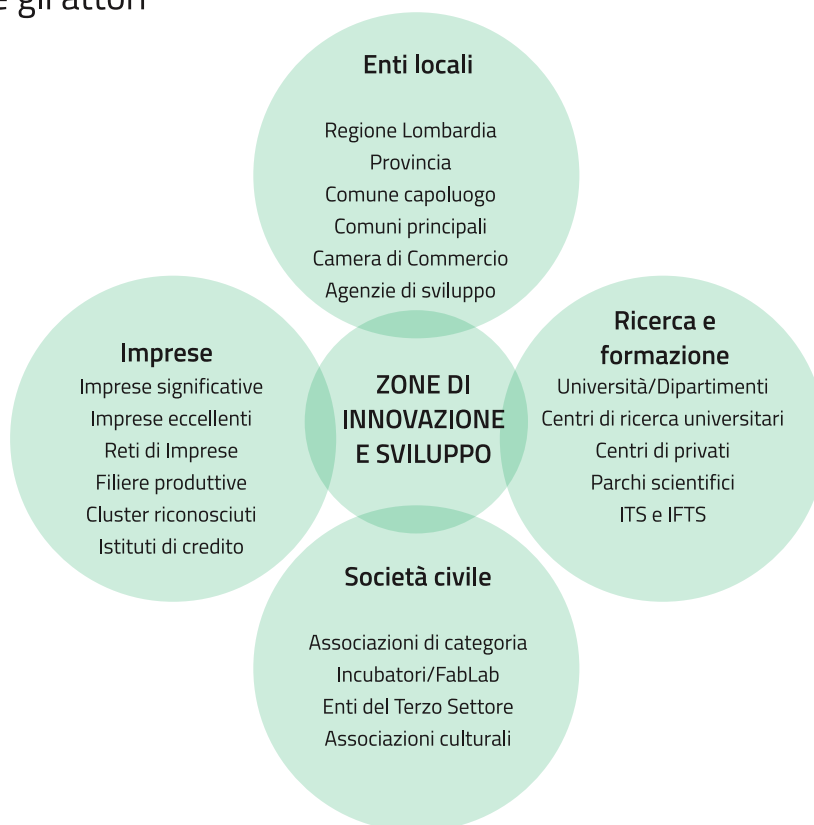
Le ZIS come ecosistemi territoriali evolutivi

L'idea di Zona di Innovazione e Sviluppo non coincide con un distretto industriale nel senso tradizionale, né con un semplice polo tecnologico. La ZIS è concepita come un ecosistema complesso, caratterizzato da un'interazione costante tra imprese, centri di ricerca, università, enti formativi, istituzioni locali e attori della società civile. Questo approccio richiama esplicitamente la logica della quadrupla elica, secondo cui la competitività territoriale nasce dalla capacità di attivare relazioni e complementarità produttive e tecnologiche.

Il territorio non è visto come uno spazio fisico delimitato, ma come un ambiente produttivo attraversato da scambi di conoscenza, cooperazioni formali e informali, infrastrutture materiali e immateriali. Le ZIS, proprio per questo, non devono essere interpretate come luoghi circoscritti: possono coincidere con un parco tecnologico, con una rete diffusa di imprese e laboratori, oppure con tavoli permanenti di lavoro nei quali si costruiscono progettualità condivise.

Zone di innovazione e sviluppo

le componenti e gli attori



Le linee guida regionali sottolineano la necessità di connettere filiere produttive e centri di ricerca, integrando elementi di sostenibilità ambientale, digitalizzazione e internazionalizzazione. Una ZIS, quindi, non è solo un luogo dove si produce innovazione; è un luogo dove l'innovazione si trasforma in processo collettivo, sostenuto da un ambiente capace di anticipare bisogni e tecnologie future.

Il quadro informativo regionale: il contributo dell'Osservatorio Ecosistemi

Il sistema di indicatori messo a disposizione dall'Osservatorio Ecosistemi rappresenta il cuore informativo di questo modello. Esso permette di analizzare:

- la struttura produttiva;
- la competitività delle filiere;
- la capacità innovativa;
- la digitalizzazione;
- la sostenibilità ambientale;
- il capitale umano;
- l'apertura internazionale dei territori lombardi.

Questa dotazione informativa consente di inquadrare le proposte di ZIS in un contesto empirico solido e comparabile, riducendo il rischio che le valutazioni siano condizionate da percezioni soggettive o da asimmetrie informative.

Il valore aggiunto dell'Osservatorio consiste nella possibilità di interpretare la specializzazione produttiva non come un fenomeno statico, ma come l'esito di una combinazione di fattori materiali e immateriali: dalla presenza di infrastrutture di trasferimento tecnologico alla disponibilità di capitale umano qualificato, dal dinamismo imprenditoriale alle reti territoriali. La disponibilità di serie storiche consente inoltre di distinguere territori forti e in crescita da territori che, pur partendo da livelli più modesti, stanno migliorando rapidamente. Questo permette di includere nella valutazione non solo la forza strutturale attuale, ma anche il potenziale di sviluppo.

La metodologia integrata per l'incrocio tra specializzazioni produttive e ZIS

La metodologia qui proposta integra indicatori quantitativi e valutazioni qualitative e strategiche, riconoscendo che nessuna delle due prospettive è sufficiente da sola. La lettura quantitativa della struttura produttiva di un territorio permette di coglierne la vocazione industriale, la densità imprenditoriale, il peso occupazionale e la presenza di filiere consolidate. Tuttavia, questa fotografia non dice nulla sulla qualità del partenariato, sulla maturità delle relazioni tra imprese e centri di ricerca o sulla capacità di costruire una governance adeguata.

Per questo motivo, la valutazione comprende anche una dimensione qualitativa che considera la solidità del partenariato, la coerenza del modello di governance, la qualità delle relazioni con gli enti di ricerca e la presenza di infrastrutture della conoscenza. Accanto a queste due dimensioni, una terza componente strategica valuta la capacità del territorio di inserirsi nelle traiettorie tec-

nologiche regionali ed europee e la sua attitudine a generare impatti strutturali nel medio-lungo periodo.

La sintesi di queste tre dimensioni costituisce l'Indice Integrato ZIS, un indice composito pensato per fornire un supporto decisionale trasparente, replicabile e articolato. L'indice non pretende di esaurire la complessità dei processi di innovazione, ma permette di orientare la selezione verso iniziative che non solo valorizzano specializzazioni esistenti, ma aprono spazi di sviluppo in linea con i cambiamenti tecnologici futuri.

La valutazione strategica e i criteri di futuribilità

La selezione delle Zone di Innovazione e Sviluppo deve incorporare una valutazione prospettica della capacità dei territori di adattarsi ai cambiamenti tecnologici, economici e sociali. La futuribilità non è un concetto astratto: essa riguarda la capacità concreta di un territorio di integrarsi nelle grandi traiettorie europee, come la transizione digitale, la decarbonizzazione dei processi industriali, lo sviluppo delle tecnologie deep tech e la costruzione di una autonomia europea in settori critici.

Ma futuribilità significa anche disponibilità di capitale umano adatto, presenza di sistemi formativi capaci di aggiornare rapidamente le competenze, e esistenza di modelli di governance stabili ed efficaci. Una ZIS, infatti, non può basare la propria competitività sulla sola forza delle imprese: essa deve essere sostenuta da un insieme coordinato di attori che condividono una visione comune, sanno attrarre investimenti e talenti e sono in grado di generare spillover che vadano oltre i confini del settore specifico. Le ZIS che sapranno intercettare le tecnologie emergenti e integrarle nelle filiere regionali saranno quelle più capaci di mantenere un ruolo centrale nella competitività lombarda del futuro.

Raccomandazioni operative

A partire dal quadro analitico presentato, alcune raccomandazioni operative emergono in modo chiaro. La prima riguarda l'opportunità di costruire una piattaforma digitale integrata che consenta ai partenariati di caricare i propri Masterplan e di calcolare automaticamente gli indicatori richiesti: ciò favorirebbe uniformità, trasparenza e riduzione dei rischi di asimmetria informativa.

La seconda raccomandazione concerne il rafforzamento dei criteri premianti per le proposte più coerenti con le strategie europee e con la S3 regionale. I progetti connessi a programmi internazionali, reti di ricerca e traiettorie tecnologiche emergenti dovrebbero essere valorizzati.

Una terza indicazione riguarda l'importanza crescente delle proposte interprovinciali, capaci di riflettere la natura integrata delle filiere lombarde e di generare impatti più significativi. Infine, un ruolo decisivo va attribuito alla formazione e allo sviluppo delle competenze: le ZIS devono diven-

tare luoghi in cui imprese, istituzioni formative e centri di ricerca costruiscono percorsi educativi aggiornati rispetto alle esigenze tecnologiche attuali e future.

Prime conclusioni

La creazione delle Zone di Innovazione e Sviluppo segna un punto di svolta per la politica industriale lombarda. Esse non rappresentano semplicemente uno strumento di riconoscimento territoriale, ma piuttosto l'opportunità di costruire un sistema industriale più integrato, innovativo e capace di affrontare le sfide globali. Il modello metodologico illustrato in questo documento mostra come sia possibile selezionare le ZIS in modo trasparente e fondato su evidenze, integrando analisi quantitative e qualitative, specializzazioni produttive e valutazioni strategiche.

La sfida dei prossimi anni sarà quella di riconoscere non solo le ZIS più promettenti, ma di garantire che esse diventino veri motori di trasformazione territoriale. Ciò richiede una governance adeguata, un allineamento continuo con le strategie europee e un forte investimento nel capitale umano. Le ZIS, in definitiva, hanno il potenziale per ridefinire il futuro industriale della Lombardia, valorizzando tanto le specializzazioni consolidate quanto le traiettorie emergenti.

Riferimenti bibliografici

Aarikka-Stenroos A., Ritala P., Thomas L. (2021). Circular economy ecosystems: A typology, definitions, and implications. Research handbook of sustainability agency. Elgaronline

Aarikka-Stenroos, L., Ritala P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67: 23-36.

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1): 39-58.

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3): 306-333.

Babkin, A., Glukhov, V., Shkarupeta, E., Kharitonova, N., & Barabaner, H. (2021). Methodology for assessing industrial ecosystem maturity in the framework of digital technology implementation. *Methodology*, 12(7).

Basu, A. J., & van Zyl, D. J. (2006). Industrial ecology framework for achieving cleaner production in the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner production*, 14(3-4), 299-304.

Bellomo S., Croce G., Di Gravio G., Gallo R., Gatti M. (2025), Dinamica dei redditi. Recenti squilibri nell'industria italiana. *L'Industria*, n.1. XLVI, 129-159

Burström, T., Parida, V., Lahti, T., & Wincent, J. (2021). AI-enabled business-model innovation and transformation in industrial ecosystems: A framework, model and outline for further research. *Journal of Business Research*, 127, 85- 95.

Cantoni, F., Rizzi, P., Graziano, P., & Maiocchi, F. (2019). A Territorial and Organizational Approach to Resilience. *Symphonya*, 2, 109-118. <https://doi.org/10.4468/2019.2.10cantoni.graziano.maiocchi.rizzi>

Carnazza P., Giorgetti M.L. (2025). Dal Libro Verde 2030 di politica industriale al Libro Bianco: sogno o realtà? *L'Industria*, n.2. XLVI, 263-282

Chertow, M. R. (2007). "Uncovering" industrial symbiosis. *Journal of industrial Ecology*, 11(1), 11-30.

Côté, R. P., & Cohen-Rosenthal, E. (1998). Designing eco-industrial parks: A synthesis of some experiences. *Journal of cleaner production*, 6(3-4), 181-188.

European Commission. (2019). *The European Green Deal: Vol. COM/2019/640.*

European Commission. (2021a). *Annual Single Market Report 2021. COM(2021) 351 final.* https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-industrial-strategy-update-2020_en.pdf

- Fan, J., Hu, S., Chen, D., & Zhou, Y. (2017). Study on the construction and optimization of a resource-based industrial ecosystem. *Resources, Conservation and Recycling*, 119, 97–108.
- Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). Strategies for manufacturing. *Scientific American*, 261(3), 144–153.
- Giannetti, B., Agostinho, F., Eras, J. C., Yang, Z., & Almeida, C. (2020). Cleaner production for achieving the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122127.
- Graedel, T. E., & Allenby, B. R. (2010). *Industrial ecology and sustainable engineering*. Prentice Hall.
- Graziano, P., & Rizzi, P. (2016). Vulnerability and resilience in the local systems: The case of Italian provinces. *Science of the Total Environment*, 553, 211–222.
- Hakala, H., O'Shea, G., Farny, S., & Luoto, S. (2020). Re-storying the business, innovation and entrepreneurial ecosystem concepts: The model-narrative review method. *International Journal of Management Reviews*, 22(1): 10-32.
- Hess, G. (2010). The ecosystem: Model or metaphor? *Journal of Industrial Ecology*, 14(2): 270-285.
- IRPET (2023), *Tavole regionali delle risorse e degli impegni della Lombardia 2019*, Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8): 2255-2276.
- Lowe, E. A., & Evans, L. K. (1995). Industrial ecology and industrial ecosystems. *Journal of cleaner production*, 3(1– 2), 47–53.
- Lucchese M., Pianta M. (2021). Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in una prospettiva di politica industriale. *Moneta e credito*, vol. 74 n. 294
- McManus, P., & Gibbs, D. (2008). Industrial ecosystems? The use of tropes in the literature of industrial ecology and eco-industrial parks. *Progress in Human Geography*, 32(4), 525–540.
- Miller, R.E. & P.D. Blair. (2009), *Input-Output Analysis: Foundations and Extensions*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Moretti A., Zirpoli F. (2024). Osservatorio sulle trasformazioni dell'ecosistema automotive italiano, Ricerche per l'innovazione, Ca Foscari, Venezia, 2024
- O'Clery N., Yildirim M.A., Hausmann R. (2021) Productive Ecosystems and the arrow of development. *Nature Communications* 12:1479 <https://doi.org/10.1038/s41467-021-21689-0>

Neves, A., Godina, R., G. Azevedo, S., Pimentel, C., & CO Matias, J. (2019). The potential of industrial symbiosis: Case analysis and main drivers and barriers to its implementation. *Sustainability*, 11(24), 7095.

Parida, V., Burström, T., Visnjic, I., & Wincent, J. (2019). Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. *Journal of business research*, 101, 715–725.

Phillips, M. A., & Ritala, P. (2019). A complex adaptive systems agenda for ecosystem research methodology. *Technological Forecasting and Social Change*, 148: 119739.

Polis Lombardia (2024). Monitoraggio del Piano Strategico di Rilancio della Lombardia, Milano, primo report, febbraio.

Polis Lombardia (2025). Linee guida per l'individuazione e la sperimentazione delle ZIS, Milano, giugno.

Rimondi T. (2024). Adattarsi al cambiamento climatico: il possibile contributo delle politiche industriali
L'Industria, n.3. XLV, 453-481

Regione Lombardia (2023). Strategia regionale di specializzazione intelligente. Aggiornamento S3 2021-2027 <https://www.s3.regione.lombardia.it/wps/portal/site/s3/DettaglioRedazionale/strategia/strategia>

Regione Lombardia (2023). Il Piano industriale strategico per il rilancio della Lombardia <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/istituzione/programma-e-finanze/piano-industriale-strategico-rilancio-Lombardia/piano-industriale-strategico-rilancio-Lombardia>

Rizzi, P., Graziano, P., & Dallara, A. (2018). A capacity approach to territorial resilience: The case of European regions. *The Annals of Regional Science*, 60, 285–328.

Shi, X., & Li, X. (2019). A symbiosis-based life cycle management approach for sustainable resource flows of industrial ecosystem. *Journal of Cleaner Production*, 226, 324–335.

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1): 49-72.

Sponga R. (2024). La quarta rivoluzione industriale, la transizione in itinere da Industria 4.0 a Società 5.0.
L'Industria, n.2. XLV, 311-345

Sterr, T., & Ott, T. (2004). The industrial region as a promising unit for eco-industrial development—Reflections, practical experience and establishment of innovative instruments to support industrial ecology. *Journal of Cleaner Production*, 12(8–10), 947–965.

Susur, E., Hidalgo, A., & Chiaroni, D. (2019). The emergence of regional industrial ecosystem niches: A conceptual framework and a case study. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1642–1657.

Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., & Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. *Technological forecasting and social change*, 136, 49–58.

Turci, L., Rizzi, P., & Timpano, F. (2023). Position paper: Regional Industrial Ecosystems in Emilia Romagna: An analysis for a sustainable transition. *Ecosister*, D3.5.2.

Le fonti e le unità di misura degli indicatori

Le fonti e le unità di misura degli indicatori

1.1 Gli indicatori dell'Asse strategico 1 per unità di misura e fonte

Indicatore	Unità di misura	Fonte
FATTORE 1.1: LA STRUTTURA PRODUTTIVA		
Peso industria su addetti	% addetti settore C su totale addetti settori B-N	Eurostat, ISTAT
Peso industria su PIL	% valore aggiunto settore C su v.a. totale	Eurostat
Contratti di rete	numero contratti di rete per 1.000 imprese attive	Unioncamere
Natalità imprese	% imprese nate su imprese attive	Eurostat
Imprese di 3 anni	% imprese di 3 anni sul totale delle imprese	Eurostat
Pil procapite	euro	Eurostat
Sofferenze bancarie	tasso di deterioramento annuale dei prestiti	Banca d'Italia
Debt/equity	% società di capitali con debt/equity minore di 2	AIDA
FATTORE 1.2: LA TRANSIZIONE DIGITALE E LE COMPETENZE		
Competenze digitali	% persone con competenze digitali almeno di base	Eurostat, ISTAT
Penetrazione banda larga	% famiglie con connessione a banda larga fissa e/o mobile	Eurostat, ISTAT
Banda larga imprese	% imprese connesse a internet con velocità di banda larga fissa utilizzata in download superiore a 30 Mb/s	ISTAT
Laureati	% laureati su popolazione 25-64 anni	Eurostat
Laureati	% laureati su popolazione 30-34 anni	Eurostat
Lifelong learning	% persone di 25-64 anni che hanno partecipato ad attività di istruzione e formazione, ultimi 12 mesi	Eurostat, ISTAT
FATTORE 1.3: LA CAPACITÀ INNOVATIVA		
Spesa R&D su PIL	% su PIL	Eurostat
Ricercatori	% ricercatori su occupati totali	Eurostat
Occupati High-Tech	% occupati in settori high-tech su totale	Eurostat
Spesa R&D Imprese	euro per abitante	Eurostat
Startup innovative	numero startup innovative per 100.000 imprese attive	Unioncamere
Brevetti	numero brevetti presentati all'EPO per milione di abitanti	Eurostat, ISTAT
Tasso innovazione	% imprese che hanno introdotto innovazioni su totale imprese con almeno 10 addetti, ultimi 3 anni	ISTAT

1.2 Gli indicatori dell'Asse strategico 2 per unità di misura e fonte

Indicatore	Unità di misura	Fonte
FATTORE 2.1: LA TRANSIZIONE ECOLOGICA E L'ECONOMIA CIRCOLARE		
Energia da fonti rinnovabili	% energia rinnovabili su consumo finale di energia	Eurostat
Raccolta differenziata	% raccolta differenziata	Eurostat, ISTAT
Rifiuti speciali recuperati	% rifiuti speciali pericolosi avviati a operazioni di recupero	ISTAT
Certificazioni ISO 50001	% unità locali con Certificazione di gestione dell'energia UNI CEI EN ISO 50001 su totale imprese attive	ISTAT
Certificazioni ISO 14001	numero certificati ISO 14001 per milione di abitanti	RIS, ISTAT
Certificazioni EMAS	numero di imprese registrate EMAS per 10.000 imprese	ISTAT
FATTORE 2.2: IL BUON LAVORO E LA QUALITÀ DELLA VITA		
Tasso di occupazione	% occupazione (20-64 anni)	Eurostat
Speranza di vita	numero anni	Eurostat, ISTAT
NEET	% persone 15-24 anni non attive in istruzione, lavoro o in formazione	Eurostat
Lavoro irregolare	% occupati non regolari	ISTAT
Infortuni mortali sul lavoro	numero infortuni mortali sul lavoro per milione di abitanti	Eurostat, Registro regionale infortuni mortali
Indice di Gini	coefficiente d Gini	Eurostat, Banca d'Italia
FATTORE 2.3: LE ESTERNALITÀ AMBIENTALI NEGATIVE		
Emissioni di CO2	tonnellate per abitante	OCSE
Emissioni di NOx	tonnellate per 1.000 abitanti	Eurostat, Ispra
Polveri sottili PM2,5	microgrammi per metro cubo	OCSE
Consumo di materiale interno	tonnellate per abitante	Eurostat, ISTAT
Impermeabilizzazione del suolo	metri quadrati per abitante	ISPRA
Suolo consumato	% suolo artificiale su totale suolo	Eurostat

1.3 Gli indicatori dell'Asse strategico 3 per unità di misura e fonte

Indicatore	Unità di misura	Fonte
FATTORE 3.1: ATTRATTIVITÀ		
FDI in entrata su PIL	% su PIL	Banca d'Italia, World Bank
Progetti greenfield in entrata	numero progetti per 100.000 imprese attive	Assolombarda, OCO Global
Presenze turistiche	presenze per 1.000 abitanti	Eurostat
Saldo migratorio	saldo migratorio	Eurostat
Studenti universitari stranieri	% studenti stranieri su studenti universitari totali	Eurostat, USTAT
Stranieri	% residenti stranieri su residenti totali	Eurostat, ISTAT
FATTORE 3.2: INTERNAZIONALIZZAZIONE IN USCITA		
Esportazioni su PIL	% su PIL	OCSE
Esportazioni per abitante	% valore export su PIL	Eurostat,
Coeweb	% persone 15-24 anni non attive in istruzione, lavoro o in formazione	Eurostat
Internazionalizzazione delle imprese	% imprese esportatrici su totale regionale	Tagliacarne
FDI in uscita su PIL	% su PIL	OCSE
Expat	numero emigrati per 10.000 abitanti	Eurostat, ISTAT

APPENDICI

A1

**Strategia
Internazionalizzazione
in Lombardia**

Indice

INTRODUZIONE

2 IL CONTESTO INTERNAZIONALE E IL QUADRO STRATEGICO

2.1 PRSS - Il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura

2.2 L'export in Lombardia nel 2025

3 OBIETTIVI

4 BENEFICIARI

5 GLI STRUMENTI DELLA LOMBARDIA PER IL SUPPORTO DELLE IMPRESE ALL'EXPORT E INTERNAZIONALIZZAZIONE

5.1 Bandi e misure

5.1.1 Verso nuovi mercati

5.1.2 Partecipazione delle MPMI a fiere internazionali in forma aggregata

5.1.3 Export su Misura

5.2 Servizio di accompagnamento delle imprese all'estero

5.2.1 Collaborazione industriale con mercati esteri: primo percorso sperimentale in Uzbekistan

5.2.2 Formazione e webinar open

5.3 Rapporti Istituzionali

5.3.1 Incontri istituzionali con delegazioni estere

5.3.2 Accordi e MoU

5.4 Il modello organizzativo

5.4.1 Soggetti coinvolti

5.4.2 Tavoli tematici sull'internazionalizzazione

5.4.3 Sinergia con SIMEST, SACE, CdP

6 COMUNICAZIONE

7 RISULTATI ATTESI

A2

**Strategia
per l'attrazione investimenti
in Lombardia**

Indice

PREMESSA

IL CONTESTO INTERNAZIONALE ED AREE DI INTERVENTO DELLA STRATEGIA

1 IL QUADRO STRATEGICO

- 1.1 **Il Piano Industriale Strategico: attuazione ed evoluzione**
- 1.2 **Le Zone di Innovazione e sviluppo (ZIS): uno strumento strategico di politica industriale**
- 1.3 **La Zona Logistica Semplificata di Cremona e Mantova (ZLS Lombardia)**
- 1.4 **Le filiere regionali: mappatura e scenari futuri**
- 1.5 **I distretti del commercio: una politica di rigenerazione urbana**

2 ORIENTAMENTI OPERATIVI PER L'ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN LOMBARDIA

- 2.1 **Logiche di investimento, logiche di attrazione e posizionamento della Lombardia**
- 2.2 **Segmentazione e targeting finale**
- 2.3 **L'offerta di servizi agli investitori**

3 IL NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO

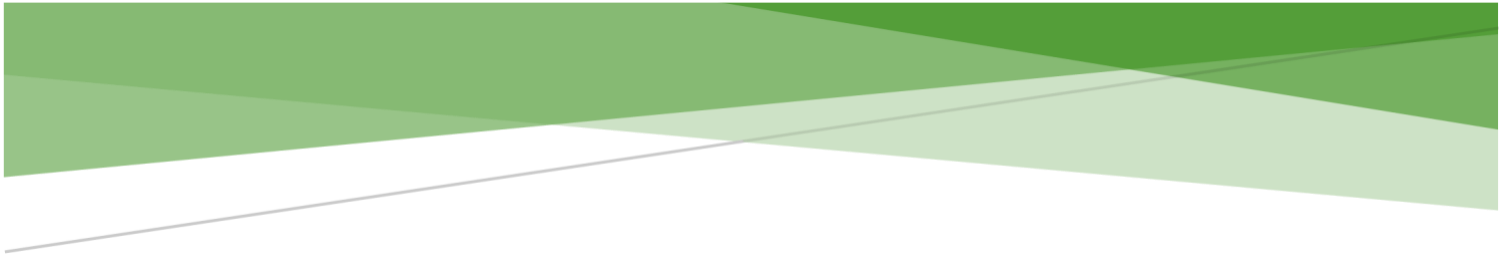
- 3.1 **Il Progetto "Invest in Lombardy": verso l'evoluzione del modello attuale**
- 3.2 **Opzioni possibili e prossimi step**
- 3.3 **Il Servizio di supporto alle imprese**
- 3.4 **La rete di relazioni**

4 GLI STRUMENTI PER SOSTENERE LA REALIZZAZIONE DI NUOVI INVESTIMENTI

- 4.1 **Gli strumenti negoziali regionali**
- 4.2 **"Opportunity Lombardy": la mappatura delle opportunità insediative**

5 COMUNICAZIONE E PROMOZIONE

- 5.1 **Il modello di comunicazione attuale**
- 5.2 **Una rinnovata strategia di comunicazione e promozione**



STRATEGIA
INTERNAZIONALIZZAZIONE
IN LOMBARDIA

Sommario

1. Introduzione	2
2. Il contesto internazionale e il quadro strategico	3
2.2. PRSS - Il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura	6
2.3. L'export in Lombardia nel 2025	7
3. Obiettivi	8
4. Beneficiari	10
5. Gli strumenti della Lombardia per il supporto delle imprese all'export e internazionalizzazione	11
5.1. Bandi e misure	12
5.1.1. Verso Nuovi Mercati	12
5.1.2. Partecipazione delle MPMI a fiere internazionali in forma aggregata	14
5.1.4. Export su Misura	17
5.2. Servizio di accompagnamento delle imprese all'estero	19
5.2.1. Collaborazione industriale con mercati esteri: primo percorso sperimentale in Uzbekistan	20
5.2.2. Formazione e webinar open	21
5.3. Rapporti Istituzionali	22
5.3.1. Incontri istituzionali con delegazioni estere	23
5.3.2. Accordi e MoU	24
5.4. Il modello organizzativo	25
5.4.1. Soggetti coinvolti	26
5.4.2. Tavoli tematici sull'internazionalizzazione	27
5.4.3. Sinergia con SIMEST, SACE, CdP	27
6. Comunicazione	29
7. Risultati attesi	30

1. Introduzione

La strategia regionale qui illustrata si propone principalmente di **sistematizzare** e **coordinare** gli strumenti già operativi a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, adottando un approccio volto a rendere le azioni più integrate e incisive nel periodo 2021-2028.

In questo quadro, vengono delineate sia le attività operative che le linee strategiche fondamentali, al fine di garantire una maggiore coerenza tra le iniziative regionali e le politiche nazionali e internazionali. La sistematizzazione degli strumenti in essere rappresenta un punto chiave per ottimizzare le risorse, evitare sovrapposizioni e rispondere con tempestività alle esigenze di un contesto globale in evoluzione, assicurando così maggiore competitività e resilienza all'economia lombarda.

La Lombardia conferma la propria posizione di leadership **quale principale regione esportatrice d'Italia**, contribuendo nel **2024** per oltre un quarto al totale dell'export nazionale e registrando un nuovo massimo storico superiore ai 164 miliardi di euro.

Nel **primo semestre 2025**, nonostante un quadro internazionale segnato da volatilità geopolitica, pressioni sulle catene globali del valore e nuove dinamiche tariffarie, i flussi commerciali regionali hanno continuato a crescere, raggiungendo 176 miliardi di euro complessivi, di cui 85 miliardi di esportazioni (+2,8%).

Questi risultati confermano non solo la solidità del sistema produttivo lombardo, ma anche la **necessità di dotare le imprese** – in particolare le PMI – di strumenti sempre più evoluti per affrontare mercati caratterizzati da forte competizione, transizioni tecnologiche accelerate e crescente selettività della domanda globale. L'internazionalizzazione rappresenta infatti una leva imprescindibile per la crescita sostenibile della Lombardia, presidio essenziale per la competitività delle filiere e condizione necessaria per rafforzare la resilienza dell'economia regionale.

In tale prospettiva, la **Strategia di Internazionalizzazione** si inserisce nel quadro delle priorità definite dal **Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura** e dalle politiche nazionali per il commercio estero, in piena coerenza con il **Piano d'Azione per l'Export Italiano** e con i principali attori del Sistema Italia (MAECI, ICE, SACE, SIMEST, CDP). Essa si propone di

orientare, consolidare e innovare gli strumenti regionali per l'export e l'internazionalizzazione, definendo un approccio integrato e coordinato in grado di rispondere alle trasformazioni in atto nei mercati globali.

La **Strategia** valorizza un modello che combina:

- **supporto all'export nei mercati maturi ad alta potenzialità**, attraverso bandi di contributo, servizi di formazione, consulenza, analisi dei mercati e accompagnamento operativo;
- **sviluppo di collaborazioni produttive e industriali nei mercati emergenti**, promuovendo iniziative pilota – come il progetto in Uzbekistan – capaci di generare catene del valore condivise, innovazione e nuove opportunità per le imprese lombarde.

L'obiettivo è costruire un ecosistema regionale forte, coordinato e riconoscibile, capace di accompagnare in modo strutturato le imprese nel loro percorso internazionale dall'orientamento iniziale fino all'ingresso e al consolidamento sui mercati esteri.

In un contesto globale in rapida trasformazione, la Strategia intende quindi rafforzare la proiezione internazionale della Lombardia, sostenendo la competitività del sistema produttivo e contribuendo allo sviluppo di relazioni economiche, industriali e istituzionali stabili e di lungo periodo.

2. Il contesto internazionale e il quadro strategico

Il contesto internazionale in cui operano le imprese lombarde è oggi caratterizzato da una combinazione di fattori che ne influenzano profondamente **le strategie di sviluppo**: tensioni geopolitiche, transizioni tecnologiche accelerate, ridefinizione delle catene globali del valore, politiche commerciali sempre più selettive e una crescente competizione tra aree economiche. A questi elementi si aggiunge un quadro macroeconomico dinamico, in cui mercati maturi ed emergenti mostrano traiettorie differenziate, costringendo le imprese a ripensare modalità di approccio, posizionamento e presenza all'estero.

In questo scenario, l'internazionalizzazione non rappresenta più una dimensione accessoria del fare impresa, ma un prerequisito strategico per garantirne la resilienza, la crescita e la capacità di presidiare filiere globali in trasformazione. Diventa quindi essenziale disporre di strumenti pubblici coordinati, capaci di sostenere le imprese nella lettura dei trend globali, nell'individuazione dei mercati più promettenti e nella costruzione di relazioni economiche e istituzionali solide.

La **Strategia di Internazionalizzazione della Lombardia** si inserisce proprio in questo contesto, ponendosi l'obiettivo di valorizzare il ruolo della Regione nel quadro multilivello delle politiche nazionali ed europee e di definire un insieme coerente di interventi che rafforzino la competitività del sistema produttivo lombardo sui mercati globali. Essa offre una cornice entro cui leggere le opportunità e le criticità del momento, orientando la programmazione regionale verso un'azione più integrata, selettiva e orientata ai risultati.

2.1. Il contesto normativo

La Strategia regionale di internazionalizzazione si fonda su un quadro normativo multilivello che, nel corso degli anni, ha definito le competenze della Regione Lombardia in materia di sviluppo economico, competitività, apertura internazionale e sostegno alle imprese. Tale quadro integra fonti **europee, nazionali e regionali**, che concorrono a delineare una cornice solida all'interno della quale si inseriscono le politiche regionali rivolte all'export, alla cooperazione industriale e alla presenza internazionale delle PMI.

2.1.1. La cornice europea

A livello europeo, il riferimento principale è rappresentato dal **Quadro Strategico dei Fondi Strutturali e di Investimento Europei 2021–2027**, che assegna alla politica di coesione il compito di sostenere la competitività delle imprese, la transizione digitale, la transizione verde e la diversificazione delle economie regionali. In questo contesto si colloca il **Regolamento (UE) 2021/1060**, che stabilisce le norme generali di funzionamento dei fondi SIE e orienta le Regioni verso interventi mirati al rafforzamento della capacità competitiva delle imprese e alla loro integrazione nei mercati internazionali.

Per la Lombardia, la cornice di riferimento è il **Programma Regionale FESR 2021–2027**, e in particolare l'**Azione 1.3.1** dedicata al sostegno dei processi di internazionalizzazione delle PMI e

all'attrazione di investimenti esteri. Il PR FESR definisce obiettivi, strumenti e risorse che Regione utilizza per promuovere l'accesso ai mercati esteri, l'accompagnamento delle imprese, la definizione di piani di internazionalizzazione e la realizzazione di missioni economiche e servizi dedicati.

2.1.2. La cornice nazionale

La Strategia regionale si integra con gli indirizzi nazionali delineati dal **MAECI** attraverso il **Piano Nazionale per l'Export e l'Internazionalizzazione**, che identifica quattro priorità:

- aumentare la presenza delle imprese italiane nei mercati globali;
- diversificare i mercati di sbocco;
- rafforzare la diplomazia economica e i partenariati con Paesi e aree strategiche;
- valorizzare il ruolo degli attori nazionali SACE, SIMEST e CDP.

Gli obiettivi delineati nel Piano d'Azione per l'Export Italiano assumono un rilievo strategico per la Lombardia, che con il suo contributo determinante ai flussi commerciali nazionali rappresenta uno dei principali motori dell'export italiano e un asset competitivo del Sistema Paese. La strategia regionale si colloca in piena coerenza con le priorità definite a livello nazionale, valorizzando le linee di intervento del Piano in materia di penetrazione nei mercati ad alto potenziale, rafforzamento delle filiere produttive, promozione integrata del Made in Italy e consolidamento delle relazioni economiche bilaterali. In questa prospettiva, il documento nazionale costituisce un riferimento essenziale per orientare la programmazione regionale, favorendo un'integrazione efficace tra misure nazionali e misure regionali e rafforzando la capacità della Lombardia di agire in sinergia con gli attori istituzionali centrali — MAECI, ICE, SACE, SIMEST e CDP — nell'interesse delle imprese lombarde. Tale allineamento consente di amplificare l'impatto delle politiche pubbliche, massimizzando il potenziale delle iniziative regionali in materia di internazionalizzazione e generando condizioni favorevoli allo sviluppo delle imprese, alla loro presenza nei mercati emergenti e maturi e alla valorizzazione delle eccellenze territoriali. La complementarità tra strategia regionale e Piano nazionale rafforza, infine, il ruolo della Lombardia nel quadro istituzionale multilivello, favorendo un dialogo strutturato con le amministrazioni centrali e assicurando un approccio coordinato per cogliere le opportunità offerte dai mercati globali.

2.1.3. La cornice normativa regionale

Il fondamento principale dell'azione regionale in materia di competitività e internazionalizzazione è costituito dalla **Legge Regionale 11/2014 – “Impresa Lombardia: per la libertà d'impresa, il lavoro e la competitività”**, che riconosce alla Regione la responsabilità di promuovere lo sviluppo economico, sostenere la competitività delle imprese e attivare collaborazioni con soggetti pubblici e privati – comprese le Camere di Commercio – per favorire l'innovazione, la crescita e la proiezione internazionale del sistema produttivo lombardo.

A questa cornice si affianca la programmazione strategica regionale definita dal **Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS) della XII Legislatura**, che include tra le priorità l'internazionalizzazione delle PMI, l'attrattività del territorio, la promozione delle filiere e la valorizzazione del ruolo dei distretti produttivi.

Un riferimento operativo centrale è rappresentato dagli **Accordi per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo**, rinnovati con **DGR XII/1536 del 18 dicembre 2023**, che formalizzano il partenariato istituzionale tra Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo, riconoscendo al sistema delle Camere di Commercio un ruolo di rete territoriale a supporto delle imprese. L'Accordo definisce una governance condivisa composta da Cabina di Regia e Segreteria Tecnica, nonché l'elaborazione di Programmi Operativi biennali destinati a coordinare gli interventi congiunti su export, innovazione, attrattività e supporto alle imprese.

A seguito di tale impianto, Regione Lombardia ha approvato con **DGR XII/2647 del 1° luglio 2024** il Programma Operativo 2024–2025, che individua l'internazionalizzazione come uno degli assi strategici dell'“Ecosistema imprese” e definisce misure integrate rivolte al sostegno all'export, alla diversificazione dei mercati e alla promozione del sistema produttivo lombardo a livello globale.

2.2. PRSS - Il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura

Riprendendo l'impianto strategico definito dal Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS), la presente strategia si inserisce nell'ambito delle **azioni del Pilastro 4 “Lombardia, terra di impresa e di lavoro”**, che riconosce nella competitività del sistema produttivo e nella proiezione internazionale della Lombardia un fattore determinante per lo sviluppo economico regionale. In

tale contesto, **l'Obiettivo Strategico 4.1.6 "Sostenere il sistema fieristico e l'internazionalizzazione"** rappresenta il quadro di riferimento entro cui si collocano gli interventi volti a rafforzare il ruolo delle filiere lombarde sui mercati globali, a valorizzare le eccellenze territoriali e a sostenere l'integrazione delle imprese nei circuiti internazionali. La strategia declina operativamente tali indirizzi, contribuendo a consolidare l'attrattività del sistema economico lombardo attraverso azioni mirate, coerenti con le priorità della XII Legislatura e con la funzione delle fiere quali infrastrutture strategiche per l'innovazione, la visibilità e la competitività delle imprese regionali.

2.3. L'export in Lombardia nel 2025

La Lombardia si conferma il principale hub esportatore del Paese, con un ruolo di primo piano nei flussi commerciali europei e globali. Nel primo trimestre del **2025** le esportazioni regionali hanno raggiunto 40,7 miliardi di euro, segnando una crescita tendenziale dell'1%, nonostante un contesto internazionale caratterizzato da domanda debole e forte incertezza geopolitica. Il **mercato europeo** rappresenta lo sbocco principale per le imprese lombarde, con una quota del 51,6% dell'export, mentre gli Stati Uniti consolidano il loro ruolo di primo mercato extra-UE, salendo all'8,6% grazie al contributo determinante del settore farmaceutico. Altri mercati extra-europei in crescita includono il Medio Oriente e l'Asia Centrale, a conferma della capacità del sistema produttivo lombardo di intercettare nuove aree a elevato potenziale.

La dinamica settoriale evidenzia la solidità delle filiere ad alto valore aggiunto: farmaceutica, alimentare, chimica e, in parte, meccanica ed elettronica contribuiscono positivamente all'andamento delle esportazioni. Rimangono invece più esposti ai rallentamenti globali i comparti legati ai mezzi di trasporto, all'elettronica di consumo e ad alcune produzioni tradizionali. Nel complesso, il **manifatturiero** lombardo mostra una buona resilienza, sostenuta da ordini esteri in miglioramento e da una progressiva stabilizzazione della produzione industriale nel corso del

Anche la geografia dell'export riflette l'evoluzione delle strategie aziendali: il numero medio di mercati serviti dalle imprese si riduce da 23 a 21, segno di una selettività crescente e di una più attenta gestione dei rischi internazionali. Parallelamente, diminuisce la quota di fatturato concentrata sul primo mercato estero (dal 25,7% al 22,8%), a conferma di una tendenza alla

diversificazione delle destinazioni commerciali. In questo scenario, mercati come India, Arabia Saudita, Canada ed Emirati Arabi Uniti emergono tra le priorità di espansione per i prossimi anni.

Le performance territoriali confermano un quadro articolato: province quali Monza e Brianza, Lecco, Mantova e Sondrio registrano un andamento positivo, mentre Milano, pur in flessione in alcuni trimestri, mantiene il ruolo di principale piattaforma dell'export lombardo grazie alla concentrazione di imprese internazionalizzate, servizi avanzati e infrastrutture logistiche. Province come Varese mostrano inoltre crescita significative in comparti ad alto contenuto tecnologico, contribuendo alla vitalità dell'ecosistema regionale

Il quadro che emerge restituisce l'immagine di un sistema produttivo che, pur operando in un contesto globale complesso, continua a mostrare capacità di adattamento e una struttura industriale solida. Le imprese lombarde hanno saputo mantenere livelli di export elevati e una produzione in crescita, sostenute da filiere forti come alimentare, chimica e meccanica, e da una domanda estera che, pur soggetta a oscillazioni, rimane un pilastro per molte realtà regionali. Allo stesso tempo, le dinamiche territoriali differenziate e la presenza di comparti ancora in difficoltà richiedono attenzione costante e strumenti mirati, soprattutto alla luce dell'aumento dei costi di produzione, della volatilità geopolitica e dei cambiamenti nelle catene di fornitura. In questo scenario, il rafforzamento delle competenze interne, una maggiore diversificazione dei mercati e un accompagnamento pubblico tempestivo diventano elementi strategici per sostenere la competitività delle imprese lombarde nel medio periodo.¹

3. Obiettivi

La **Strategia di Internazionalizzazione 2025** di Regione Lombardia si pone l'obiettivo di rafforzare la capacità delle imprese lombarde – in particolare delle PMI – di competere nei mercati globali, accompagnandole in modo strutturato nell'ingresso, nel consolidamento e nella diversificazione sui mercati esteri.

In coerenza con il posizionamento internazionale della Lombardia e con le priorità nazionali in materia di export, la strategia punta a rafforzare la competitività delle imprese regionali, sostenendo in modo concreto la loro presenza e il loro sviluppo sui mercati esteri. Gli interventi

¹ dati Unioncamere 2025

previsti si focalizzano sul supporto diretto alle aziende lombarde attraverso strumenti operativi, servizi di accompagnamento all'export, facilitazioni nell'accesso a nuovi mercati e azioni mirate per consolidare le filiere produttive e favorire la diversificazione delle destinazioni commerciali.

Un ulteriore asse strategico riguarda la costruzione di un modello replicabile di accompagnamento all'export, basato su strumenti misurabili, interoperabili e adattabili ai diversi contesti di mercato, così da costituire un riferimento stabile per la futura programmazione regionale. La combinazione di questi obiettivi permette a Regione Lombardia di agire in maniera integrata con il quadro nazionale, favorendo un ecosistema di supporto all'internazionalizzazione che unisce istituzioni, imprese e attori del Sistema Italia in un approccio coordinato e orientato ai risultati.

Ambito	Obiettivi strategia Lombardia 2025	Obiettivi Piano Nazionale Export (MAECI)
Supporto alle imprese	Supportare PMI lombarde nell'ingresso e consolidamento sui mercati strategici; aumentare tasso di attivazione export e continuità delle relazioni commerciali	Rafforzare l'export italiano sostenendo imprese in mercati ad alto potenziale; supporto tramite strumenti MAECI-ICE-SACE-SIMEST
Posizionamento internazionale	Valorizzare immagine del sistema produttivo lombardo (qualità, innovazione, sostenibilità) con azioni coordinate di promozione	Rafforzare il Made in Italy nei mercati globali, creando sinergie con diplomazia economica e promozione coordinata Sistema Italia
Strumenti e modelli	Creare modello replicabile e misurabile di accompagnamento all'export, utile alla futura programmazione regionale	Integrare strumenti nazionali (ICE, SACE, SIMEST, CDP) per migliorare penetrazione e competitività italiana all'estero
Mercati target	Selezione mercati strategici basata su indice IPMS (domanda globale, crescita attesa, quota import italiana)	Focus su mercati emergenti e maturi ad alto potenziale: USA, India, Emirati, Brasile, Messico, ASEAN, Africa, ecc.
Coordinamento istituzionale	Rafforzare sinergia con MAECI, ICE, SACE, SIMEST, CDP e rete estera regionale	Rafforzare diplomazia della crescita, accordi bilaterali, missioni e strategie di

		partenariato economico con Paesi target
Risultati attesi	Aumento competitività e presenza internazionale delle imprese lombarde; rafforzamento filiere e reti commerciali	Crescita export nazionale fino a 700 miliardi; ampliamento presenza italiana in mercati strategici; maggiore resilienza filiere

4. Beneficiari

I beneficiari della Strategia di Internazionalizzazione sono principalmente le piccole e medie imprese lombarde, che costituiscono la spina dorsale del tessuto produttivo regionale e mostrano una crescente necessità di strumenti per affrontare l'evoluzione dei mercati globali. In un contesto in cui le dinamiche internazionali influenzano in modo diretto competitività, catene del valore e accesso alle opportunità commerciali, le PMI richiedono un supporto mirato per sviluppare competenze, strutturare strategie di ingresso e consolidare relazioni con partner esteri.

La Strategia adotta un approccio inclusivo: da un lato offre attività aperte a tutte le imprese, utili a diffondere conoscenze di base e consolidare una cultura dell'internazionalizzazione; dall'altro prevede percorsi selettivi e personalizzati destinati alle realtà che mostrano una chiara propensione o potenzialità a investire nei mercati esteri. Si tratta di imprese caratterizzate da un grado di readiness variabile, accomunate però dall'esigenza di compiere un salto qualitativo nella propria presenza internazionale.

Accanto alle PMI, la Strategia coinvolge in modo diretto anche associazioni di categoria, organizzazioni territoriali, il sistema camerale e soggetti specializzati nel supporto all'export, attori fondamentali per la diffusione delle informazioni, la raccolta dei fabbisogni delle imprese e l'attivazione di reti collaborative. La rete di stakeholder garantisce una maggiore efficacia degli interventi e consente di intercettare una platea più ampia e diversificata di imprese, facilitando l'accesso agli strumenti disponibili.

La definizione dei beneficiari tiene dunque conto dell'eterogeneità del sistema economico regionale, riconoscendo che la competitività internazionale della Lombardia passa sia dal sostegno alle realtà già attive sui mercati globali, sia dalla capacità di accompagnare nuove

imprese verso percorsi strutturati di apertura internazionale, in coerenza con gli obiettivi della Strategia

5. Gli strumenti della Lombardia per il supporto delle imprese all'export e internazionalizzazione

Per accompagnare in modo efficace le imprese lombarde nei percorsi di apertura internazionale, Regione Lombardia ha sviluppato un sistema di strumenti, servizi e interventi che rispondono a bisogni diversificati e a diversi livelli di maturità rispetto ai mercati esteri. L'azione regionale si fonda su un approccio integrato, che combina misure economiche, attività formative, servizi specialistici e iniziative di accompagnamento operativo, valorizzando le competenze del sistema camerale e il raccordo con i principali attori nazionali della diplomazia economica.



Gli strumenti non agiscono in modo isolato, ma concorrono a costruire un ecosistema di supporto unitario e riconoscibile, capace di offrire alle imprese un percorso progressivo: dall'informazione e sensibilizzazione iniziale, alla definizione di strategie export, fino alla partecipazione a missioni, incontri d'affari e collaborazioni produttive nei mercati esteri. In questo quadro si collocano sia gli interventi di carattere trasversale, rivolti a un'ampia platea di imprese, sia i progetti più

specialistici e selettivi dedicati alle realtà con maggior propensione o potenziale di internazionalizzazione.

Regione intende così garantire un sistema di strumenti coerente, accessibile e complementare alle politiche nazionali, in grado di sostenere la competitività del tessuto produttivo lombardo e di favorirne la presenza stabile e qualificata nei mercati globali.

5.1. Bandi e misure

I bandi e le misure promosse da **Regione Lombardia**, finanziati attraverso risorse europee e regionali, costituiscono uno dei pilastri principali per sostenere le imprese nei loro percorsi di apertura internazionale. Gli strumenti sono progettati per accompagnare le PMI nelle fasi preparatorie e propedeutiche all'export, offrendo supporto sia nella costruzione delle strategie di ingresso sui mercati esteri sia nello sviluppo delle competenze, delle analisi e delle attività necessarie per affrontare in modo strutturato la competizione globale.

L'obiettivo è creare un quadro di interventi che permetta alle imprese di superare le barriere iniziali all'internazionalizzazione — informative, organizzative, tecniche e finanziarie — e di dotarsi degli strumenti indispensabili per valutare le opportunità, selezionare i mercati più idonei e costruire relazioni commerciali solide. Attraverso questo approccio, i bandi regionali non si limitano a sostenere singole attività, ma diventano parte di un percorso integrato, che favorisce una crescita graduale e sostenibile della presenza internazionale delle imprese lombarde.

5.1.1. Verso Nuovi Mercati

La misura "Verso Nuovi Mercati", approvata con decreto n°5678 del 18 aprile 2025, rappresenta uno degli strumenti centrali attraverso cui Regione Lombardia accompagna le imprese, in particolare le micro, piccole e medie, ad affrontare in modo strutturato il proprio percorso di apertura internazionale. Prevista dall'Azione 1.3.1 del PR FESR 2021-2027, la misura risponde all'esigenza di sostenere quelle realtà che, pur avendo potenzialità di crescita all'estero, non hanno ancora maturato un'esperienza significativa sui mercati internazionali o stanno muovendo i primi passi verso una diversificazione geografica delle proprie attività.

L'intervento assume una logica fortemente orientata alla progettazione strategica, prevedendo che ogni impresa elabori un Piano d'Azione per l'Internazionalizzazione, documento che diventa

l'ossatura dell'intero percorso. Il Piano non è un mero adempimento formale, ma la traduzione concreta delle ambizioni e delle capacità dell'azienda: un'analisi accurata del settore e delle risorse interne, uno studio dei mercati potenziali e dei loro rischi, fino alla definizione delle modalità di ingresso e degli adattamenti necessari su prodotto, processi, comunicazione e presenza commerciale. È quindi uno strumento che obbliga le imprese a guardarsi dentro e fuori, integrando informazioni, visione e operatività.

Per agevolare l'attuazione di questi percorsi, Regione mette a disposizione un mix di contributo e finanziamento agevolato che copre fino all'85% delle spese ammissibili, con una dotazione complessiva pari a 18,9 milioni di euro. La misura è pensata per rendere sostenibili anche investimenti complessi, prevedendo un finanziamento agevolato al tasso dell'1,5% e un contributo diretto del 20%, e richiedendo un investimento complessivo compreso tra €30.000,00 e € 600.000,00.

L'accesso è riservato alle MPMI con sede operativa in Lombardia e almeno due bilanci approvati, selezionando in modo mirato le imprese che abbiano un rapporto tra vendite estere e fatturato inferiore al 40%, così da concentrare l'intervento su quelle realtà che necessitano di un sostegno per avviare o consolidare una presenza strutturata sui mercati globali.

La varietà delle spese ammissibili riflette l'ampiezza delle sfide che un'impresa può incontrare quando si affaccia a un nuovo mercato: si va dalle attività di analisi e consulenza per la redazione del Piano d'Azione, agli interventi di marketing e comunicazione internazionale, all'ottenimento di certificazioni estere e all'adeguamento tecnico del prodotto, fino alla creazione di showroom temporanei o vetrine digitali e all'attivazione di strumenti avanzati per la gestione dell'assistenza post-vendita da remoto. La misura comprende anche attività formative specialistiche e riconosce parte dei costi interni e indiretti attraverso formule semplificate.

La procedura di selezione, strutturata tramite valutazione a graduatoria, privilegia la qualità progettuale e la coerenza tra obiettivi, analisi, mercati e strategia. Un'attenzione particolare è dedicata alla capacità del progetto di generare un rafforzamento competitivo duraturo, nonché alla solidità economico-finanziaria dell'impresa e all'impatto sulle filiere territoriali.

5.1.2. Partecipazione delle MPMI a fiere internazionali in forma aggregata

Tra gli strumenti messi a disposizione da Regione Lombardia per sostenere l'internazionalizzazione delle imprese rientra il bando "Contributi per la partecipazione delle MPMI a fiere internazionali in forma aggregata", (DGR n.3960 del 24/02/2025) finanziato nell'ambito dell'Asse 1 del PR FESR 2021–2027, Azione 1.3.1. La misura nasce con l'obiettivo di aiutare le micro, piccole e medie imprese lombarde a rafforzare e consolidare la propria presenza sui mercati internazionali, favorendo la partecipazione strutturata ad alcune delle principali manifestazioni fieristiche globali.

L'intervento sostiene la partecipazione in forma aggregata, basata su partenariati di almeno otto MPMI, che presentano un progetto comune e condiviso di presenza in fiera. Questa scelta organizzativa risponde alla volontà di promuovere forme di collaborazione tra imprese, aumentare la visibilità del sistema produttivo lombardo e valorizzare l'azione collettiva come leva per accedere con maggior forza a contesti altamente competitivi. Il bando, infatti, intende mettere le imprese nelle condizioni di presentarsi sui mercati esteri con una immagine coordinata, attraverso stand condivisi e percorsi di preparazione comuni, valorizzando le sinergie di filiera e la capacità aggregativa dei territori.

L'agevolazione consiste in un contributo a fondo perduto fino al 90% delle spese ammissibili, con un tetto massimo di 200.000 euro per ciascun partenariato e per ciascuna fiera. Sono ammissibili i costi legati allo spazio espositivo, alla progettazione e realizzazione dello stand, ai servizi accessori e alle spese di iscrizione. La misura dispone di una dotazione complessiva pari a 5 milioni di euro, con lo stanziamento delle risorse suddiviso sulle singole fiere e sulle due finestre temporali (2026 e 2027).

Le fiere ammissibili — selezionate tra gli appuntamenti più rilevanti a livello mondiale nei settori strategici per la Lombardia, dalla meccanica alla cosmetica, dall'aerospazio alla chimica — offrono alle imprese l'opportunità di accedere a mercati prioritari e di consolidare relazioni commerciali con buyer e operatori internazionali. La logica della misura non si limita a facilitare la presenza fisica in fiera, ma mira a generare ricadute durature, attraverso la creazione di reti commerciali, il potenziamento dell'immagine del Made in Lombardy e l'avvio di relazioni che possano evolvere in partnership o accordi distributivi.

La procedura di selezione, gestita da Unioncamere Lombardia in qualità di organismo intermedio, avviene secondo una modalità valutativa a sportello: le domande vengono esaminate in ordine cronologico fino a saturazione delle disponibilità per ciascun evento. Sono finanziati solo i progetti che raggiungono un punteggio minimo di qualità e che presentano una strategia chiara, una descrizione coerente delle attività previste e un'analisi strutturata del contesto settoriale.

5.1.3. Transizione digitale delle imprese lombarde

Nel contesto competitivo attuale, la digitalizzazione rappresenta una condizione imprescindibile per rafforzare la competitività delle imprese lombarde e, ancor di più, per sostenerne i percorsi di internazionalizzazione. Le tecnologie digitali non sono soltanto strumenti operativi, ma fattori abilitanti che incidono direttamente sulla produttività, sulla capacità di presidiare nuovi mercati e sulla resilienza delle aziende di fronte a scenari globali in continua evoluzione. Investire nella trasformazione digitale significa aumentare efficienza, sicurezza dei processi, capacità di analizzare dati e informazioni, rapidità di risposta ai clienti internazionali e integrazione nelle catene globali del valore.

In questa prospettiva, le misure regionali dedicate alla digitalizzazione — come il bando Transizione digitale delle imprese lombarde, valere sull'azione 1.2.3 del PR FESR 2021-2027 — assumono un ruolo complementare rispetto agli strumenti più direttamente orientati all'export. La misura sostiene infatti l'adozione di tecnologie avanzate e la definizione di piani strategici di digitalizzazione, promuovendo la crescita della "maturità digitale" delle imprese quale prerequisito essenziale per competere sui mercati esteri.

Grazie a questi interventi, le PMI possono dotarsi di modelli organizzativi più solidi, infrastrutture tecnologiche adeguate e processi più efficienti, elementi decisivi per affrontare in modo strutturato attività quali l'e-commerce internazionale, la gestione delle relazioni con partner esteri, la tracciabilità della supply chain e l'utilizzo di piattaforme digitali per la promozione e il business development.

La sinergia tra digitalizzazione e internazionalizzazione costituisce quindi una leva strategica della politica regionale: da un lato rafforza la competitività delle imprese all'interno del mercato interno;

dall'altro crea le condizioni per una presenza più stabile, sicura e qualificata nei mercati globali. In questo quadro, gli strumenti regionali — dai bandi per l'export alle misure per la trasformazione digitale — si integrano per costruire un percorso coerente, capace di accompagnare le imprese lombarde dalla crescita tecnologica alla proiezione internazionale.

Tra gli strumenti che accompagnano le imprese in un percorso di crescita strutturata rientra la misura "Transizione digitale delle imprese lombarde", finanziata dal PR FESR 2021–2027. Il bando sostiene l'accelerazione dei processi di trasformazione digitale delle MPMI lombarde, riconoscendo nella digitalizzazione non solo un fattore di efficienza interna, ma anche un elemento strategico per la competitività internazionale. Regione Lombardia sottolinea infatti come le tecnologie digitali — dall'automazione alla gestione dei dati, dalla cybersecurity alle piattaforme collaborative — rappresentino oggi leve decisive per aumentare produttività, capacità di presidio dei mercati e resilienza complessiva delle imprese.

La misura è concepita per aiutare le imprese a valutare il proprio livello di maturità digitale, individuare le aree di miglioramento e realizzare un progetto di sviluppo tecnologico coerente con i propri obiettivi di crescita. Questo percorso parte dall'assessment digitale, svolto attraverso i soggetti qualificati (Digital Innovation Hub, Punti Impresa Digitale, EDIH), e prosegue con interventi mirati su processi, sistemi e modelli di business. L'obiettivo è accompagnare le imprese verso una digitalizzazione consapevole e integrata, capace di tradursi in maggiore competitività sui mercati globali.

Per molte realtà, la transizione digitale costituisce inoltre un passaggio indispensabile per affrontare l'internazionalizzazione in modo efficace: la gestione dei dati commerciali, la tracciabilità della supply chain, le piattaforme e-commerce, il marketing digitale e le soluzioni di automazione sono oggi componenti centrali dei processi export. In questo senso, la misura regionale svolge una funzione complementare rispetto agli strumenti dedicati ai mercati esteri, aiutando le imprese a colmare il gap tecnologici e a presentarsi ai mercati internazionali con un'organizzazione più solida, moderna e capace di rispondere alle richieste di clienti e partner esteri.

Con una dotazione che raggiunge 34,4 milioni di euro grazie agli incrementi deliberati nel 2025, il bando rappresenta uno degli interventi più significativi della programmazione regionale, pensato

per supportare lo sviluppo digitale delle imprese e ampliare le loro opportunità di crescita anche fuori dai confini nazionali.

5.1.4. Export su Misura

Il bando ***Export su Misura: Servizi a supporto delle imprese per l'accesso ai mercati esteri***, approvato con Determinazione del Direttore Operativo n. 296/2025 del 09/12/2025, finanziato da Regione Lombardia con risorse proprie e dell'Unione delle Camere di Commercio Lombarde (UCL), vede Unioncamere Lombardia quale soggetto attuatore e Promos Italia soggetto incaricato dell'attuazione operativa. La dotazione finanziaria complessiva del bando ammonta a 1.500.000 euro, come previsto dalla Deliberazione della Giunta Regionale (DGR) n. 5217 del 27/10/2025. Il bando rappresenta uno strumento con cui Regione Lombardia consolida il proprio impegno nel sostenere le PMI in un contesto internazionale sempre più complesso e competitivo. Il Piano nasce dalla necessità di accompagnare le imprese verso una presenza estera più strutturata, in un momento in cui tensioni geopolitiche, nuove dinamiche tariffarie e fragilità delle supply chain impongono una diversificazione dei mercati e una maggiore capacità di lettura degli scenari globali.

La Lombardia, che nel 2024 ha superato i 164 miliardi di euro di export confermandosi prima regione esportatrice italiana, mostra performance solide ma richiede strumenti aggiornati per sostenere una crescita più robusta e per colmare lievi segnali di erosione nei mercati tradizionali. Il bando risponde a questa esigenza proponendo un approccio integrato, dove formazione, consulenza, scouting e accompagnamento operativo vengono combinati in un percorso coerente.

La misura prevede una combinazione di attività aperte a un ampio pubblico imprenditoriale e interventi più approfonditi destinati alle imprese selezionate tramite bando. Per queste aziende viene delineato un percorso che include momenti formativi mirati, la costruzione di un Piano di Internazionalizzazione personalizzato e la partecipazione a missioni nei Paesi individuati. Le missioni, oggetto di un'attenta fase preparatoria, rappresentano il passaggio in cui l'attività analitica si traduce in relazioni commerciali dirette attraverso incontri B2B qualificati.

Il bando assegna un ruolo centrale allo sviluppo di competenze interne: la formazione su aspetti doganali, normativi, logistici e contrattuali mira a rendere le imprese più autonome e consapevoli nelle loro scelte, mentre la definizione di strategie di ingresso e canali distributivi permette di individuare percorsi sostenibili e coerenti con la struttura aziendale.

Il progetto include inoltre un sistema di monitoraggio che misura i risultati ottenuti in termini di attivazione export, qualità dei contatti generati, efficacia percepita dai beneficiari e impatto sulla strategia internazionale delle imprese. Tale impostazione favorisce la costruzione di un modello replicabile per le future politiche regionali e rafforza la dimensione di apprendimento collettivo del progetto.

Criteri per la scelta dei mercati esteri

La selezione dei mercati esteri rappresenta un passaggio strategico fondamentale della presente Strategia, poiché consente di concentrare risorse, azioni e strumenti sui Paesi che offrono le migliori condizioni per la crescita dell'export lombardo e la creazione di opportunità commerciali e industriali per le imprese regionali. L'individuazione dei mercati target si basa su un approccio integrato che combina **analisi quantitativa strutturata, valutazioni qualitative e considerazioni istituzionali e operative**, in coerenza con la metodologia adottata da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia all'interno del Piano Export 2026.

Al centro dell'analisi quantitativa vi è l'**Indice sulle Potenzialità dei Mercati Strategici (IPMS)**, sviluppato da Promos Italia, che consente di effettuare una valutazione comparativa dei mercati sulla base di tre dimensioni chiave:

- **valore della domanda mondiale per settore**, quale indicatore della dimensione e attrattività immediata del mercato;
- **previsioni di crescita della domanda (2025–2028)**, utili a identificare trend di espansione nel medio periodo;
- **quota delle importazioni italiane sul totale del Paese**, che misura la capacità dell'Italia di inserirsi e mantenere una posizione competitiva. Alla componente quantitativa si affianca un insieme di **criteri qualitativi**, indispensabili per garantire che la selezione dei mercati tenga conto della reale accessibilità e operatività per le imprese. In particolare, vengono considerati:
 - la presenza di un **outlook macroeconomico favorevole**, con prospettive di crescita sostenuta;
 - un **livello di rischio Paese contenuto**, che assicuri stabilità politica ed economica;

- l'esistenza di **accordi istituzionali o collaborazioni pregresse** tra Regione Lombardia e le controparti estere, che favoriscono la creazione di un ambiente operativo più sicuro e affidabile;
- la disponibilità di **accordi di libero scambio** o partenariati commerciali che facilitano l'export delle imprese lombarde;
- la presenza di un **ecosistema locale di partner, associazioni o camere di commercio** in grado di supportare con qualità attività di ricerca partner e missioni imprenditoriali.

Accanto ai fattori analitici ed economici, la selezione incorpora anche una dimensione **strategica e politica**. I mercati target individuati sono infatti coerenti con le priorità nazionali del **Piano d'Azione per l'Export (MAECI)** e con gli indirizzi europei in materia di diversificazione delle catene del valore. Inoltre, la scelta privilegia Paesi nei quali la Lombardia ha già attivato relazioni istituzionali, missioni, incontri governativi o protocolli di collaborazione, creando un vantaggio competitivo per le imprese lombarde che possono presentarsi con un contesto istituzionale favorevole.

Il processo di selezione considera infine criteri **operativi**, volti a garantire che nei mercati prescelti sia effettivamente possibile organizzare missioni, incontri B2B e attività di scouting con un adeguato livello di efficacia. Per ciascun Paese vengono quindi valutati:

- la disponibilità di partner tecnici affidabili in loco (camere di commercio, associazioni, enti locali);
- la presenza di finestre temporali adatte per missioni istituzionali e imprenditoriali;
- la concentrazione geografica degli operatori economici nei settori rilevanti;
- la capacità del mercato di assorbire prodotti lombardi ad alto contenuto tecnologico o di qualità.

Grazie a questa metodologia, è stato possibile individuare un insieme di mercati che presentano al contempo **un'elevata domanda attuale, prospettive di crescita, complementarità settoriali con il sistema lombardo e condizioni favorevoli di accesso**, offrendo un contesto ottimale per le attività di internazionalizzazione e per il coinvolgimento delle imprese regionali.

5.2. Servizio di accompagnamento delle imprese all'estero

Il servizio di accompagnamento delle imprese all'estero si configura come uno degli strumenti centrali attraverso cui Regione Lombardia sostiene il percorso di apertura internazionale delle PMI. L'approccio adottato combina orientamento strategico, supporto operativo e attivazione di relazioni istituzionali nei Paesi target, con l'obiettivo di fornire alle imprese un percorso completo che va dalla preparazione tecnica fino al contatto diretto con potenziali partner internazionali.

Il modello regionale prevede un accompagnamento progressivo, che parte dalla raccolta dei fabbisogni delle imprese e dall'analisi dei mercati di interesse, per poi tradursi in attività mirate quali incontri di business matching, missioni economiche, supporto nei rapporti con le istituzioni estere, coinvolgimento delle associazioni di categoria e messa a disposizione di materiali informativi e analisi settoriali. Il sistema consente alle imprese di affrontare i mercati esteri con maggiore consapevolezza e con un presidio istituzionale che rafforza la credibilità delle iniziative e riduce i rischi di ingresso.

Il servizio si articola inoltre attraverso una forte collaborazione con il sistema camerale, con Promos Italia e con gli attori nazionali dell'internazionalizzazione. Tale assetto permette di rendere più efficiente l'accompagnamento e di integrare strumenti regionali, nazionali e locali in un unico percorso coordinato, in grado di rispondere a bisogni diversificati e a differenti livelli di maturità internazionale delle imprese.

5.2.1. Collaborazione industriale con mercati esteri: primo percorso sperimentale in Uzbekistan

La Linea Uzbekistan rappresenta un'azione sperimentale e strutturata del servizio di accompagnamento regionale volto ad esplorare modelli di collaborazione commerciale ed industriale in nuove aree geografiche, ed è stata avviata a seguito del Memorandum of Understanding sottoscritto tra Regione Lombardia e la Regione di Samarcanda nel 2025 in occasione della missione istituzionale di Regione Lombardia in Uzbekistan. Essa nasce con l'obiettivo di trasformare una relazione istituzionale in una piattaforma stabile di collaborazione economica, produttiva e tecnologica, favorendo l'ingresso delle imprese lombarde in un'area emergente dell'Asia Centrale e promuovendo la costruzione di filiere condivise. L'intenzione di questa azione è quella di creare un modello di approccio a nuovi mercati strutturato e

potenzialmente replicabile in altri Paesi di interesse emergente con cui la Regione stringesse memorandum di collaborazione istituzionale ed economica.

La Linea si sviluppa attraverso un percorso articolato in più fasi. Una prima attività ha previsto l'avvio del coordinamento istituzionale tra Regione Lombardia, le autorità uzbeke e i principali stakeholder, incluse associazioni di categoria e camere di commercio, al fine di identificare i settori prioritari su cui creare e promuovere opportunità di cooperazione (agro-tech, tessile, materiali da costruzione, rinnovabili, medtech e infrastrutture). Parallelamente, sono stati avviati i tavoli tecnici con le imprese lombarde interessate, con raccolta delle manifestazioni di interesse e attività preliminari di matchmaking e un'analisi del Paese necessaria per consentire alle imprese una valutazione consapevole delle caratteristiche normative e di mercato e delle opportunità progettuali presenti in loco

L'evento di lancio del progetto, che combina una sessione istituzionale con workshop settoriali paralleli, che coinvolgeranno rappresentanti delle istituzioni uzbeke, esperti di mercato e operatori economici dei due territori, funge da piattaforma di presentazione delle opportunità e da punto di avvio per la raccolta strutturata delle adesioni delle imprese lombarde. Seguiranno missioni in loco con incontri organizzati con le controparti/partner economici locali preventivamente identificati. Tali missioni sono volte a favorire la conoscenza diretta del mercato, i contatti con controparti selezionate e la valutazione di possibili collaborazioni industriali. Sono previste anche iniziative di incoming, durante le quali delegazioni uzbeke saranno ospitate in Lombardia per approfondire le opportunità di investimento e partnership con le imprese regionali e favorendo la conoscenza e l'utilizzo di tutti gli strumenti che SIMEST, SACE e CDP, nonché i fondi Uzbeki, mettono a disposizione a supporto di progettualità in partnership.

La Linea Uzbekistan si configura così come un percorso innovativo, che integra diplomazia economica, collaborazione tecnica e accompagnamento diretto delle imprese. Essa rappresenta un modello replicabile anche su altri Paesi strategici: un'impostazione che valorizza il ruolo delle relazioni istituzionali come leva per aprire nuovi mercati, sostenere la cooperazione industriale e ampliare la presenza della Lombardia in aree ad alta potenzialità.

5.2.2. Formazione e webinar open

La Strategia per l'internazionalizzazione delle imprese lombarde prevede un insieme di attività formative e informative accessibili a tutte le imprese lombarde, indipendentemente dal loro livello di esperienza nei mercati esteri e indipendentemente dalla loro partecipazione o meno ai bandi regionali. Si tratta di iniziative pensate per diffondere una cultura dell'internazionalizzazione più ampia e consapevole, creando le condizioni affinché anche le realtà meno strutturate possano acquisire gli elementi necessari per valutare opportunità e rischi dell'espansione verso nuovi mercati. Nello specifico, tali iniziative sono state dedicate ai mercati target identificati dal piano per l'internazionalizzazione per l'anno 2025.

Questi momenti formativi, realizzati in modalità digitale per favorire la partecipazione su tutto il territorio regionale, offrono una panoramica chiara e aggiornata sulle dinamiche economiche internazionali, sulle principali tendenze commerciali e sugli aspetti da considerare quando si valuta un percorso di crescita all'estero. Attraverso un approccio pratico e orientato ai bisogni delle imprese, le attività forniscono strumenti utili per comprendere i fattori che influenzano l'accesso ai mercati, per interpretare il contesto competitivo e per orientare le prime decisioni strategiche.

L'offerta formativa non ha una funzione meramente divulgativa: è costruita per aiutare le imprese a sviluppare un atteggiamento più analitico e informato rispetto all'internazionalizzazione, fornendo un primo livello di accompagnamento che possa poi evolvere, per le aziende più motivate, in percorsi personalizzati. In questo modo, le attività aperte contribuiscono a rendere più inclusivo e accessibile il sistema regionale di supporto all'export, consentendo a un numero ampio di imprese di avvicinarsi a temi complessi con gradualità, chiarezza e competenze di base solide.

5.3. Rapporti Istituzionali

I rapporti istituzionali rappresentano un pilastro fondamentale della Strategia di internazionalizzazione della Lombardia. Attraverso un dialogo costante con governi, agenzie di sviluppo, camere di commercio estere, rappresentanze diplomatiche e organismi multilaterali, la

Regione rafforza il proprio posizionamento internazionale e crea le condizioni per nuovi percorsi di cooperazione economica, commerciale e tecnologica.

Questa dimensione istituzionale non ha un valore esclusivamente diplomatico: essa costituisce infatti la base per attivare opportunità concrete per le imprese, rendendo più accessibili i mercati esteri, facilitando il confronto con controparti pubbliche e private e aprendo la strada alla definizione di programmi condivisi, missioni economiche e accordi di collaborazione.

L'azione istituzionale si integra con gli strumenti operativi della Strategia e ne potenzia l'efficacia, fornendo un quadro stabile entro cui collocare iniziative settoriali, percorsi di accompagnamento all'estero e progetti di cooperazione strategica.

5.3.1. Incontri istituzionali con delegazioni estere

Regione Lombardia conduce ogni anno un'intensa attività di incontri istituzionali con delegazioni estere, provenienti da Paesi europei ed extra-UE, interessate a esplorare opportunità economiche, commerciali, industriali o accademiche con il sistema lombardo. Questi incontri – che coinvolgono rappresentanti governativi, enti di promozione, distretti tecnologici, camere di commercio e grandi player industriali – hanno una duplice funzione:

- favorire il dialogo bilaterale, creando un clima di reciproca conoscenza e fiducia;
- identificare ambiti di collaborazione concreto, nei quali avviare progetti condivisi e iniziative di interesse per le imprese lombarde.

Gli incontri possono avvenire sia in Lombardia sia presso le controparti estere, spesso con il coinvolgimento del sistema camerale, delle rappresentanze diplomatiche italiane (Ambasciate, ICE, Consolati), delle associazioni di categoria e dei cluster tecnologici.

Dalla fase di ascolto e confronto emergono spesso settori di interesse comune (manifattura avanzata, agroindustria, medicale, green tech, infrastrutture, textile & fashion, energie rinnovabili), che costituiscono la base per approfondimenti successivi, attivazione di tavoli tecnici e predisposizione di strumenti di cooperazione e per l'identificazione di potenziali progettualità comuni.

5.3.2. Accordi e MoU

L'attività istituzionale trova in alcuni casi la sua formalizzazione nella sottoscrizione di Accordi di collaborazione e Memorandum of Understanding (MoU) tra Regione Lombardia e le controparti estere (siano essi governi sub-nazionali o camere di commercio estere in Italia). Questi strumenti rappresentano l'esito di un percorso di dialogo, ma anche il punto di partenza per iniziative strutturate e progetti operativi.

Attraverso i MoU la Regione e le istituzioni partner definiscono ambiti prioritari di collaborazione – economici, industriali, scientifici, tecnologici o formativi – e si impegnano a sviluppare azioni coordinate per favorire scambi, investimenti, sperimentazioni congiunte, percorsi di cooperazione e iniziative che generano ricadute per le imprese e per i territori coinvolti.

Gli accordi possono riguardare:

- promozione dell'export e delle relazioni commerciali,
- sviluppo di filiere industriali congiunte,
- attrazione di investimenti,
- cooperazione universitaria e scientifica,
- progetti di innovazione e trasferimento tecnologico,
- iniziative pilota su mercati emergenti.

La sottoscrizione di MoU costituisce il quadro istituzionale entro cui promuovere l'attivazione di iniziative e misure dedicate, come linee progettuali su specifici Paesi (ad esempio la Linea Uzbekistan), missioni economiche bilaterali, attività di matchmaking e tavoli tecnici settoriali. In questo modo l'accordo istituzionale diventa il quadro che consente di trasformare l'intento politico in opportunità concrete per le imprese lombarde, in coerenza con gli obiettivi della Strategia.

Tabella 1: Principali Protocolli d’Intesa per collaborazioni in ambito economico sottoscritti nel 2025 da Regione Lombardia

Controparte estera	Obiettivi principali	Ambiti di collaborazione previsti	Ricadute operative attivabili
Camera di Commercio Ufficiale di Spagna in Italia	Favorire l'internazionalizzazione delle imprese lombarde in Spagna e rafforzare le relazioni economiche bilaterali.	Partnership strategiche, networking, innovazione, diffusione opportunità di investimento, sostegno alle imprese lombarde interessate al mercato spagnolo.	Eventi economici, business matching, diffusione strumenti regionali, iniziative congiunte per filiere e innovazione.
Camera di Commercio Italo-Germanica – AHK Italien	Rafforzare le relazioni economiche Lombardia– Germania e sostenere l’export e le collaborazioni industriali.	Partnership tra imprese lombarde e tedesche, attrazione investimenti, ricerca e innovazione, networking imprenditoriale.	Azioni congiunte su filiere chiave, workshop, missioni economiche, supporto alle imprese nei due mercati.
American Chamber of Commerce in Italy – AmCham	Favorire l'internazionalizzazione delle imprese lombarde negli Stati Uniti.	Opportunità di investimento, sostegno all’export, networking tra imprese lombarde e statunitensi, collaborazione su innovazione e ricerca.	Missioni bilaterali, presentazione opportunità USA, coinvolgimento imprese associate AmCham, tavoli settoriali.
Regione di Samarcanda (Uzbekistan)	Promuovere cooperazione economica, tecnologica e produttiva in Asia Centrale.	Filiera industriale, tecnologie, collaborazioni produttive, opportunità di investimento, scambi istituzionali.	Attivazione Linea Uzbekistan , missioni istituzionali ed economiche, business matching, workshop settoriali.

5.4. Il modello organizzativo

Il modello organizzativo che sostiene la Strategia di internazionalizzazione si fonda su un approccio coordinato, multilivello e orientato alla collaborazione tra attori istituzionali, sistema camerale e soggetti specializzati nel supporto all’export. L’obiettivo è quello di garantire alle imprese un sistema di servizi coerente, riconoscibile e integrato, capace di accompagnarle lungo

tutto il percorso di apertura internazionale: dall'informazione preliminare alla valutazione dei mercati, dalla pianificazione strategica al supporto operativo e finanziario.

L'assetto si basa su una governance che valorizza le competenze specifiche di ciascun ente, evitando sovrapposizioni e rafforzando la complementarità tra strumenti regionali, camerali e nazionali. In questo quadro trovano spazio sia i servizi destinati a un ampio pubblico – come le attività formative e informative aperte alle imprese – sia i percorsi più verticali e specialistici, rivolti alle aziende che intendono rafforzare o avviare una presenza stabile sui mercati esteri.

5.4.1. Soggetti coinvolti

Unioncamere Lombardia rappresenta l'interlocutore istituzionale privilegiato della Regione nell'attuazione delle politiche per lo sviluppo economico e la competitività del territorio. In coerenza con quanto previsto dall'Accordo quadro sottoscritto tra Regione Lombardia e il Sistema Camerale lombardo per il periodo 2024–2028, l'Unione delle Camere di Commercio svolge un ruolo centrale di coordinamento, raccordo e attuazione operativa delle iniziative rivolte alle imprese. In qualità di organismo che cura e rappresenta gli interessi comuni delle Camere di Commercio lombarde, Unioncamere assicura l'unitarietà dell'azione camerale in ambito regionale e garantisce la connessione sistematica tra le programmazioni dei territori e gli indirizzi strategici regionali. Come previsto dal proprio statuto, essa promuove l'esercizio associato di funzioni, servizi e competenze delle Camere di Commercio e coordina il rapporto con Regione Lombardia nei settori di interesse condiviso.

Nell'ambito dell'Accordo per lo sviluppo economico, Unioncamere Lombardia agisce come rete territoriale di riferimento per la Regione in materia di sviluppo economico, attività produttive e internazionalizzazione. Le Camere di Commercio, operanti in regime di autonomia funzionale, rappresentano infatti un presidio capillare sui territori, attraverso cui si sviluppano servizi informativi, attività promozionali e iniziative di accompagnamento rivolte alle imprese. Unioncamere partecipa inoltre alla governance dell'Accordo attraverso la designazione dei propri rappresentanti nella Cabina di regia, organismo paritetico che definisce le priorità condivise e approva il Programma Operativo biennale. Alla Cabina si affianca una Segreteria Tecnica mista,

composta da rappresentanti regionali e camerali, che svolge le funzioni di supporto tecnico-istruttorio e garantisce la continuità operativa delle attività.

Grazie a questo ruolo, Unioncamere Lombardia contribuisce a:

- integrare le politiche regionali con le esigenze dei territori;
- facilitare l'accesso delle imprese alle misure regionali;
- promuovere iniziative congiunte su export, attrattività, innovazione e competenze;
- coordinare l'attuazione degli interventi, assicurandone la coerenza con gli obiettivi regionali;
- valorizzare la rete camerale come infrastruttura di servizio al sistema produttivo.

5.4.2. Tavoli tematici sull'internazionalizzazione

Per rendere il sistema più efficace e vicino alle esigenze reali delle imprese, la Strategia prevede l'attivazione di tavoli tematici permanenti dedicati all'internazionalizzazione. Si tratta di momenti strutturati di confronto tra Regione Lombardia, sistema camerale, associazioni di categoria, esperti settoriali e, quando necessario, rappresentanti del mondo accademico e della ricerca.

I tavoli svolgono diverse funzioni: monitorano l'andamento dei mercati e le tendenze globali; raccolgono bisogni, criticità e proposte dalle filiere produttive; contribuiscono a definire i mercati target e le priorità settoriali; supportano la progettazione delle iniziative regionali e forniscono un presidio continuo sull'evoluzione delle misure. La loro natura interdisciplinare permette di incrociare competenze economiche, tecniche e territoriali, creando un ambiente di lavoro che sostiene l'elaborazione di interventi più aderenti alle dinamiche del tessuto produttivo lombardo.

I tavoli rappresentano inoltre un punto di raccordo con le attività più operative previste nei progetti regionali – come le missioni internazionali, le analisi di mercato settoriali o le collaborazioni istituzionali – garantendo continuità, coerenza e qualità nella programmazione delle attività.

5.4.3. Sinergia con SIMEST, SACE, CdP

La Strategia di internazionalizzazione della Lombardia si fonda su un modello di intervento integrato che valorizza la collaborazione con i principali attori nazionali a supporto dell'export e degli investimenti all'estero. In questo quadro, la sinergia con SIMEST, SACE e Cassa Depositi e

Prestiti (CDP) rappresenta un elemento chiave per ampliare la portata delle attività regionali e garantire alle imprese un insieme di strumenti complementari e coerenti con le diverse fasi dei processi di apertura ai mercati internazionali.

La collaborazione con SIMEST consente di affiancare ai servizi regionali strumenti di finanziamento agevolato dedicati alla crescita internazionale delle PMI, alla transizione digitale e green, allo sviluppo commerciale nei mercati extra-UE e al rafforzamento patrimoniale delle imprese esportatrici. L'integrazione tra i percorsi di accompagnamento della Regione e le linee SIMEST favorisce una maggiore capacità delle imprese di sostenere investimenti strutturati e di consolidare la propria presenza all'estero.

Il raccordo con SACE rafforza la capacità delle imprese lombarde di operare in contesti complessi grazie a soluzioni di assicurazione del credito, protezione dai rischi politici e commerciali, garanzie finanziarie e strumenti per la gestione delle catene di fornitura globali. Queste leve risultano particolarmente rilevanti per le PMI che intendono affacciarsi a mercati lontani o caratterizzati da rischio elevato, consentendo loro di operare con maggiore sicurezza e pianificazione.

Attraverso CDP, la Regione può dialogare con un partner istituzionale orientato a sostenere progetti di investimento, cooperazione industriale e sviluppo di filiere strategiche all'estero. La presenza di CDP nei principali strumenti multilaterali e nei programmi europei consente inoltre di ampliare le opportunità di accesso a iniziative di finanziamento e co-investimento a beneficio delle imprese lombarde.

Nel quadro di questa collaborazione, Regione Lombardia sta inoltre valutando la sottoscrizione di accordi formali di cooperazione con SIMEST, SACE e CDP come prosecuzione di quanto già stretto nelle annualità precedenti, al fine di stabilizzare il raccordo operativo, favorire lo sviluppo di iniziative congiunte e coordinare in modo strutturato strumenti, servizi e informazioni rivolti alle imprese. L'obiettivo è costruire un ambiente di supporto integrato, in cui la Regione, insieme ai principali attori del sistema nazionale dell'export, possa garantire percorsi completi: dalla formazione alla mitigazione del rischio, dalla definizione dei piani di internazionalizzazione alla realizzazione di investimenti e progetti produttivi nei mercati esteri.

La sinergia con SIMEST, SACE e CDP rafforza così la capacità dell'ecosistema lombardo di sostenere le imprese nella competizione globale e contribuisce a costruire una presenza stabile e qualificata della Lombardia nei mercati internazionali.

6. Comunicazione

La comunicazione rappresenta un elemento essenziale dell'azione regionale in materia di internazionalizzazione, poiché contribuisce a rafforzare il posizionamento della Lombardia nei contesti internazionali e a rendere riconoscibile l'impegno della Regione a sostegno delle imprese. Attraverso un racconto coerente e coordinato, la comunicazione permette di valorizzare le iniziative istituzionali, gli accordi sottoscritti con partner esteri, le missioni economiche e i servizi a disposizione del sistema produttivo, offrendo alle imprese un quadro chiaro delle opportunità attivate. Questa funzione viene svolta innanzitutto dalle strutture regionali: la Direzione Generale Sviluppo Economico assicura la diffusione delle informazioni relative alle attività di internazionalizzazione e accompagna il racconto delle iniziative strategiche; l'Ufficio Comunicazione della Giunta garantisce coerenza con l'identità istituzionale e presidia i canali ufficiali, contribuendo a dare visibilità alle azioni regionali sui mercati esteri e ai risultati ottenuti. La comunicazione delle missioni istituzionali, dei Memorandum of Understanding e delle linee progettuali viene costruita in modo da valorizzare le eccellenze lombarde e presentare la Regione come un territorio affidabile, competitivo e aperto alla collaborazione internazionale.

Accanto alla comunicazione regionale, un ruolo determinante è svolto dai partner del sistema economico. Unioncamere Lombardia e le Camere di Commercio estere firmatarie dei protocolli – come AmCham, AHK-Italien e la Camera di Commercio Spagnola – contribuiscono a diffondere i contenuti delle iniziative presso le imprese associate e presso i rispettivi ecosistemi economici nazionali. Il sistema camerale lombardo sostiene la comunicazione nei territori, facilitando la partecipazione delle imprese alle iniziative regionali e amplificando i messaggi attraverso i propri canali. Anche il coinvolgimento delle rappresentanze diplomatiche, degli uffici ICE e dei partner istituzionali esteri rafforza la visibilità internazionale delle progettualità attivate. La comunicazione accompagna inoltre il valore delle ricadute: la condivisione dei risultati, delle esperienze delle imprese e dei casi di collaborazione avviati grazie ai MoU o alle missioni economiche permette di evidenziare l'impatto concreto delle politiche regionali e di dare continuità al rapporto con i partner esteri. In questo modo, la comunicazione non è solo uno strumento informativo, ma diventa parte integrante della strategia di internazionalizzazione, contribuendo a costruire un'immagine unitaria, credibile e orientata al futuro della Lombardia nei mercati globali.

7. Risultati attesi

L'attuazione della Strategia di internazionalizzazione è orientata a generare risultati concreti lungo tre direttrici integrate: rafforzamento delle relazioni istituzionali e del posizionamento internazionale della Lombardia; accompagnamento strutturato delle imprese all'accesso e al consolidamento nei mercati esteri; valorizzazione delle ricadute economiche attraverso strumenti di monitoraggio e valutazione ex ante/ex post.

Risultati quantitativi già definiti (Piano Export 2025)

Nel perimetro del Piano per l'Export e l'Internazionalizzazione delle imprese 2025 (Unioncamere Lombardia, soggetto attuatore), la Strategia prevede i seguenti target vincolati:

- 300 imprese coinvolte nelle attività trasversali di formazione/informazione aperte.
- 90 imprese beneficiarie dei servizi personalizzati, selezionate tramite bando
- Indice di soddisfazione medio $\geq 85\%$ (questionari ex post su utilità/qualità percepite).

Output operativi attesi 2025 (Piano Export):

- Individuazione di 5–6 mercati target mediante metodologia analitica (IPMS) e criteri qualitativi.
- 5–6 iniziative informative trasversali sui mercati individuati (momenti open di orientamento).
- 5–6 cicli di preparazione tecnica (dogane, contrattualistica, logistica, pagamenti).
- 90 piani di internazionalizzazione personalizzati per le imprese beneficiarie.
- 5–6 missioni imprenditoriali nei mercati target, con agende B2B qualificate e follow-up dedicato.
- 1 progetto strategico in Uzbekistan (Linea Paese) per avviare cooperazioni industriali in Asia Centrale.

Indicatori di efficacia e impatti attesi

Per assicurare che gli output si traducano in benefici economici e duraturi, la Strategia adotta gli indicatori di risultato definiti dall'Allegato A al Piano Export 2025:

- Tasso di attivazione export: quota di imprese che, a valle del percorso, avviano o consolidano attività export (nuovi ordini, accordi distributivi, riattivazione di mercati). La

misurazione avviene su base campionaria e per coorte di progetto; obiettivo: miglioramento significativo rispetto alla baseline 2024 e conversione in opportunità concrete post-missione.

- Opportunità generate: numero e qualità dei contatti commerciali qualificati e partnership avviate (B2B, MoU “impresa–impresa”, protocolli di collaborazione tecnica), con tracciamento del follow-up a 3–6 mesi. [
- Indice di soddisfazione: media ponderata dei giudizi sulle attività (formazione, piani, matching), con target $\geq 85\%$ e analisi qualitativa dei suggerimenti per il miglioramento continuo.

Linea Paese – Uzbekistan: risultati specifici

La Linea Uzbekistan—derivante dal MoU con la Regione di Samarcanda—persegue risultati complementari e coerenti con il modello integrato della Strategia:

- Attivazione di una roadmap operativa condivisa con le controparti uzbeke (istituzionali e associative), con tavoli tematici su agro-tech, tessile, materiali da costruzione, rinnovabili, medtech e infrastrutture.
- Evento di lancio in Lombardia con sessione istituzionale e workshop settoriali paralleli per presentare opportunità, pipeline progettuali e modalità di coinvolgimento delle imprese.
- Due missioni operative in Uzbekistan nel 2026 e attività di incoming in Lombardia, finalizzate a stringere intese industriali, definire proof-of-concept e filiere complementari.

Risultati qualitativi di sistema (posizionamento e capacità competitiva)

Nel medio periodo, la Strategia intende:

- Diversificare i portafogli mercati delle PMI lombarde, riducendo la concentrazione sulle destinazioni tradizionali e incrementando la resilienza a shock geopolitici/logistici (monit. tramite n. mercati serviti e peso del primo mercato sul totale). [
- Rafforzare le competenze export (dogane, pagamenti, contratti, logistica) delle imprese, promuovendo modelli di ingresso sostenibili (agenti/distributori, JV, showroom, e-commerce) a seconda della readiness aziendale (evidenze dai piani di internazionalizzazione).

- Aumentare la qualità del deal-flow: controparti estere più aderenti ai profili d'offerta delle imprese, con tassi più alti di avanzamento dal lead al negoziato (misura tramite pipeline B2B e % di follow-up attivo post-missione).
- Consolidare relazioni istituzionali che abilitino iniziative replicabili su nuovi Paesi/regioni (format "linea Paese"), valorizzando i MoU attivati (AmCham/USA, AHK-Italien/Germania, Camara Spagna) per l'amplificazione delle opportunità settoriali.

Monitoraggio, trasparenza e accountability

La Strategia si impegna a rendicontare in modo chiaro gli esiti, con:

- Report intermedio (novembre) e report finale (dicembre), come previsto dal Piano Export 2025; oltre agli indicatori di efficacia, viene documentata la customer satisfaction e l'avanzamento delle attività (bandi, piani, missioni).
- Tracciabilità dei risultati: registri B2B, esiti delle agende, follow-up a 90/180 giorni, mappatura delle intese generate (commerciali/tecniche), con particolare attenzione alla tutela dei dati e alla misurazione dell'impatto in termini di occupazione, export e investimenti.



STRATEGIA PER
L'ATTRAZIONE
INVESTIMENTI IN
LOMBARDIA

Sommario	
Premessa	3
Il contesto internazionale ed aree di intervento della Strategia	4
1. Il quadro strategico	7
1.1 - Il Piano Industriale Strategico: attuazione ed evoluzione.....	7
1.2 - Le Zone di Innovazione e sviluppo (ZIS): uno strumento strategico di politica industriale.....	9
1.3 - La Zona Logistica Semplificata di Cremona e Mantova (ZLS Lombardia).....	14
1.4 - Le filiere regionali: mappatura e scenari futuri.....	16
1.5 - I distretti del commercio: una politica di rigenerazione urbana.....	17
2. Orientamenti operativi per l’attrazione investimenti in Lombardia	19
2.1 - Logiche di investimento, logiche di attrazione e posizionamento della Lombardia	20
2.2 - Segmentazione e targeting finale.....	21
2.3 - L’offerta di servizi agli investitori	26
3. Il nuovo modello organizzativo	28
3.1 - Il Progetto “Invest in Lombardy”: verso l’evoluzione del modello attuale	30
3.2 - Opzioni possibili e prossimi step	34
3.3 - Il Servizio di supporto alle imprese.....	36
3.4 - La rete di relazioni	38
4. Gli strumenti per sostenere la realizzazione di nuovi investimenti	40
4.1 - Gli strumenti negoziali regionali	40
4.2 - “Opportunity Lombardy”: la mappatura delle opportunità insediative	41
5. Comunicazione e Promozione	44
5.1 - Il modello di comunicazione attuale	44
5.2 - Una rinnovata strategia di comunicazione e promozione	46

Premessa

Il presente Documento illustra la **Strategia per l'Attrazione Investimenti in Lombardia** (in seguito "Strategia"), così come graficamente rappresentato nella Fig. 1 nonché le linee di azione strategiche, gli strumenti e le leve operative attive ed in corso di attivazione predisposte da Regione Lombardia con l'obiettivo di incidere efficacemente sulle condizioni abilitanti allo sviluppo del territorio regionale, in attuazione degli indirizzi emergenti dal "*Piano industriale strategico per il rilancio della Lombardia*" (in seguito "Piano Industriale Strategico") in tema di attrazione investimenti, approvato con DGR 7783/23.

Il Piano Industriale Strategico individua quale fattore principale dello sviluppo economico l'attrattività territoriale, da intendersi quale "*capacità della Lombardia di attrarre persone, imprese e investimenti*", ed indica la necessità di concentrarsi sulla promozione del sistema lombardo come un contesto favorevole e vantaggioso ai fini delle scelte di destinazione degli investimenti da parte degli operatori internazionali.

Ne conseguono alcune indicazioni in termini di obiettivi e di prospettive di azione verso le quali concentrare l'iniziativa regionale:

- potenziamento della quota di investimenti esteri diretti (IDE/FDI) in Lombardia;
- potenziamento della presenza delle imprese lombarde nelle catene globali del valore;
- progettazione di nuovi strumenti e servizi di supporto alle imprese estere per attrarre nuovi investimenti, consolidare e sviluppare quelli esistenti (altercare) e favorire processi di reshoring;
- necessità di scegliere se operare una strategia selettiva, oppure agire in maniera uniforme su tutti gli obiettivi e su tutti i settori di specializzazione delle filiere lombarde.

In particolare, il Piano Industriale Strategico segnala la necessità di un approccio al tema dello sviluppo economico "*capace di integrare la politica dei fattori con la politica dei settori, in modo da rafforzare gli elementi di complementarità e sinergia che le due politiche possono avere*", specificando che "*la politica per fattori tende a mettere in evidenza le azioni necessarie per potenziare i fattori ritenuti significativi nel determinare le prestazioni del sistema economico e quindi a modificare direttamente*", mentre "*la politica per settori tende ad individuare i settori economici ritenuti strategici per lo sviluppo sui quali indirizzare gli investimenti*". Con tali affermazioni si sottolinea pertanto "*il carattere selettivo che le scelte strategiche devono avere, cioè la necessità di concentrarsi solo su alcuni settori e su alcuni fattori, e all'interno di questi solo su alcuni indicatori di sviluppo competitivo e sostenibile*".

In questa prospettiva, nell'ambito di una Strategia per l'attrazione investimenti in grado di delineare un quadro coerente di obiettivi, linee d'azione e strumenti attuativi, il pieno dispiegamento delle capacità istituzionali e amministrative proprie dell'Ente costituisce una leva fondamentale per aumentare la competitività dell'intero sistema produttivo lombardo rispetto ad altri territori che con esso competono.

Già a partire dal 2012 Regione Lombardia, in collaborazione con il Sistema camerale lombardo, nel contesto dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo, ha dato vita al progetto "**Invest in Lombardy**", dedicato all'attrazione di nuovi investimenti e all'accompagnamento degli investitori interessati al nostro territorio.

Oggi, in considerazione dell'importanza del ruolo che gli investimenti diretti esteri già svolgono a favore della crescita e del territorio e della necessità di incrementarne ulteriormente la consistenza e la capacità di contributo allo sviluppo del sistema economico lombardo, Regione Lombardia intende pertanto rinnovare il proprio impegno nel settore a partire dalla definizione di una Strategia complessiva per l'attrattività, che si caratterizzi innanzitutto nei termini di una maggiore proattività tesa a migliorare il proprio posizionamento nel mercato internazionale degli IDE.

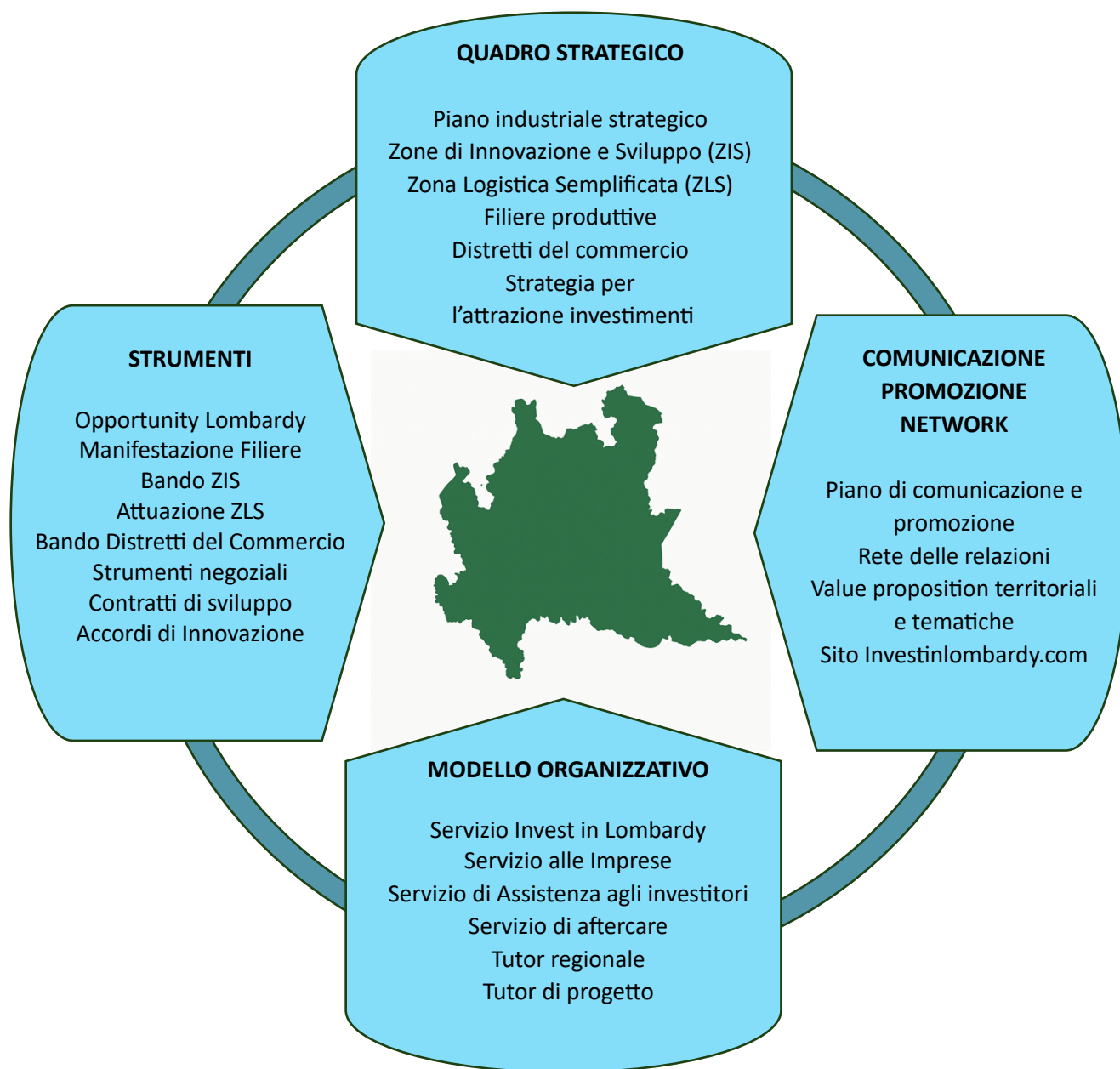


Fig. 1 – Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia

Il contesto internazionale ed aree di intervento della Strategia

Le più recenti rilevazioni confermano il primato da sempre detenuto dalla Lombardia nel mercato degli investimenti esteri in Italia. Nel periodo 2018-23 i progetti di investimento destinati alla Regione sono stati 434, con una creazione di posti di lavoro stimata a più di 11.500 unità. Tale dato, in forte crescita dal 2021-22, è stato seguito da un leggero calo nel 2023, legato al rallentamento dell'economia italiana ed europea. Nello stesso intervallo temporale, la "quota di mercato" della Lombardia in Italia è stata globalmente superiore al 45% in termini di numero di progetti, di molto superiore al suo peso demografico ed economico e al 25% in termini di posti di lavoro.

Gli investimenti internazionali in Lombardia appaiono caratterizzati da una forte prevalenza di attività di terziario immateriale – e in particolare di funzioni legate al mercato nazionale (vendite & marketing, servizi alle imprese, ecc.),

mentre più rari, in particolare rispetto alle altre grandi regioni europee, sono i progetti a più alto valore aggiunto, come quelli di ricerca & sviluppo o di produzione industriale.

In una prospettiva di confronto internazionale, la performance della Lombardia risulta quindi inferiore a quella delle altre grandi regioni europee – come Greater London, Ile-de-France, North Rhine-Westphalia, Catalunya - che hanno attratto più del doppio dei progetti.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Progetti – Italia	110	103	106	202	227	202
Posti di lavoro – Italia	3 531	2 548	4 926	10 748	15 381	12 234
Progetti – Lombardia	41	54	54	88	107	90
Posti di lavoro – Lombardia	296	1 185	877	3 501	2 968	2 674
Progetti – % Lombardia/Italia	37,3%	52,4%	50,9%	43,6%	47,1%	44,6%
Posti di lavoro – % Lombardia/Italia	8,4%	46,5%	17,8%	32,6%	19,3%	21,9%

*Progetti di creazione, estensione e co-localizzazione
(Esclusi progetti di retail, alberghi, business centres e generazione di elettricità)*

Progetti / Posti di lavoro, 2018-23	Lombardia	% Lombardia	% Lombardia / Italia	Lombardia	% Lombardia	% Lombardia / Italia
Vendite (B2B) & Marketing, HQ	185	42,6%	68,5%	1 691	14,7%	68,7%
Servizi alle imprese, Formazione	140	32,3%	59,8%	2 337	20,3%	29,4%
Ricerca & Sviluppo	44	10,1%	36,7%	1 645	14,3%	25,5%
Datacenter	8	1,8%	72,7%	1 168	10,2%	85,3%
Produzione industriale di cui creazioni	28 10	6,5%	14,8%	1 483	12,9%	9,1%
Logistica & Manutenzione	29	6,7%	24,4%	3 177	27,6%	21,8%
Totale	434	100,0%	46,0%	11 501	100,0%	23,4%

Questo è quanto risulta dal rapporto finale dello studio commissionato da Unioncamere Lombardia nell'ambito del Piano operativo 2024 sull'attrazione investimenti¹ sulle caratteristiche e il posizionamento dell'offerta lombarda nel mercato degli IDE.

Lo studio, commissionato *"a supporto della definizione e dell'aggiornamento della strategia regionale per l'attrazione di investimenti esteri in Lombardia"*, mette in luce quali siano le molteplici **sfide che la Lombardia** deve affrontare per incrementare la propria capacità di attrarre gli investimenti necessari a contribuire significativamente alla crescita del proprio sistema economico-produttivo, sia in termini quantitativi che qualitativi, in particolare:

- non accontentarsi del primato nazionale consolidato, lavorando per mantenere e sviluppare i fattori competitivi necessari alla costruzione di un contesto ambientale sempre più *"investor friendly"*;
- colmare il gap con le altre grandi regioni europee agendo sui margini di progresso possibili, sfruttando al meglio le opportunità favorevoli che le dinamiche del mercato internazionale degli IDE possono offrire e valorizzando appieno tutte le risorse del sistema territoriale;
- aumentare la qualità degli investimenti attratti, in particolare in termini di tipologia di attività e funzioni (produzione, ricerca & sviluppo, servizi professionali e finanziari, logistica avanzata, quartieri generali Europa/Sud-Europa/Mediterraneo, ecc.) e del loro impatto sul territorio in termini di opportunità lavorative,

¹ Il Piano è approvato con d.g.r. XII/2059 del 18 marzo 2024 nell'ambito delle attività previste dall'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo tra Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo, approvato con DGR n. XII/1536 del 18 dicembre 2023, sottoscritto in data 13 febbraio 2024 con efficacia dal 1° gennaio 2024 al 31 marzo 2028

livello degli stipendi, possibilità di accesso delle PMI lombarde a catene del valore internazionali, possibilità di rafforzamento e sviluppo dei cluster regionali, ecc.;

- promuovere e far conoscere la reale consistenza e ricchezza dell'offerta lombarda, soprattutto con riferimento alla sua dimensione scientifica e tecnologica (sistema formativo e accademico, sistema della ricerca e innovazione, sanità, start up ecc.);
- accrescere a livello internazionale la riconoscibilità della Lombardia nella sua interezza promuovendo una "*value proposition*" della Regione che valorizzi caratteristiche, peculiarità e opportunità offerte dai diversi territori lombardi, oltre che il polo Milano e hinterland.

I risultati finora ottenuti² hanno dimostrato infatti che il perseguimento degli obiettivi strategici al 2030 ed al 2050 indicati nel Piano Industriale Strategico in tema di attrazione investimenti richiede un forte impegno per un costante miglioramento delle condizioni abilitanti allo sviluppo e delle capacità istituzionali e amministrative di presentarsi nel panorama internazionale degli investitori.

La Strategia, in raccordo con le priorità generali di politica di sviluppo economico regionali, opera quindi una precisa scelta rispetto alle necessità del territorio, individuando aree di intervento specifiche all'interno delle quali avviare azioni incisive e, orientate alla promozione del territorio, ad attenuare l'impatto negativo di alcune patologie che storicamente ostacolano i processi di investimento nel nostro Paese (p.e. incertezza delle regole e tempi di rilascio dei permessi) e a valorizzare le opportunità offerte dalle filiere che caratterizzano il tessuto economico-produttivo lombardo. In particolare:

- **sostenendo l'insediamento** sia di nuove iniziative imprenditoriali (*greenfield*) sia la capitalizzazione e valorizzazione di investimenti già realizzati (*brownfield*), con particolare riferimento alle operazioni imprenditoriali su aree inattive, dismesse o in dismissione, oggetto di specifica attenzione da parte delle politiche regionali sulla riduzione del consumo di suolo;
- **conoscendo maggiormente le caratteristiche e le potenzialità del territorio e del tessuto economico-produttivo regionale**, con particolare riferimento alle vocazioni territoriali, alle filiere produttive, ai cluster di specializzazione, ai sistemi accademico, della formazione, della ricerca e dell'innovazione;
- **rafforzando la ricerca diretta di progetti di investimento** (*lead generation*), anche mediante iniziative autonome mirate ad obiettivi settoriali e geografici predefiniti;
- **rafforzando le attività di *aftercare*** per gli investitori già presenti sul territorio lombardo;
- **incrementando le sinergie strategiche ed operative tra i livelli istituzionali**, il sistema della diplomazia economica nazionale e le agenzie, le strutture amministrative regionali, del sistema degli enti locali lombardo e gli stakeholder del territorio.

² La Lombardia si distingue infatti come la Regione più attrattiva d'Italia, riuscendo ad attirare un numero e un importo significativo di investimenti diretti esteri: oggi sul territorio si contano più di 15.000 unità locali e poco meno di 500.000 posti di lavoro controllati da aziende a capitale estero, un terzo del totale italiano (fonte ISTAT, dati 2019).

1. Il quadro strategico

Riprendendo i principi declinati nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS), la Strategia per l'Attrazione Investimenti in Lombardia si inserisce nell'ambito delle azioni di cui al **Pilastro 4 "Lombardia, terra di impresa e di lavoro"** che individua nelle attività di attrazione investimenti lo strumento per promuovere *"...sinergie tra pubblico e privato e alleanze strategiche [...] avendo la prospettiva di assicurare significative ricadute sulle economie locali"*.

In particolare, l'**Obiettivo Strategico 4.2.1 "Promuovere politiche di attrazione degli investimenti, anche attraverso processi di reshoring e nearshoring"** trova declinazione operativa ed attuazione nel Piano Industriale Strategico e nelle relative scelte programmatiche.

La Strategia per l'Attrazione Investimenti risponde quindi all'obiettivo 4.2.1 *"...di consolidare ed ulteriormente qualificare la capacità di favorire l'incontro tra domanda e offerta di investimento e di accompagnare le imprese portatrici di nuovi progetti dall'estero, inclusi quelli derivanti da rilocalizzazioni in Lombardia di produzioni e forniture [rafforzando] l'assistenza per il landing di progetti ad alto livello di strategicità, lo sviluppo di un modello di accompagnamento fondato sulla logica one-stop-shop e su procedure fast track nonché l'ampliamento del portafoglio dell'offerta insediativa tramite collaborazioni estese con la rete di soggetti pubblici e privati"* ed attua l'obiettivo di promuovere *"...le connessioni tra i maggiori progetti di investimento e gli ecosistemi dell'innovazione anche nella prospettiva di incrementare i vantaggi competitivi della Lombardia in settori ad alto valore aggiunto e di favorire opportunità occupazionali di qualità negli ambiti di specializzazione economico-produttiva del territorio"*.

In coerenza inoltre con l'**Obiettivo Strategico 4.2.2 Sostenere il rilancio economico dei territori**, la Strategia orienta le proprie azioni per *"...favorire la sinergia tra investimenti pubblici e privati per la valorizzazione e il rilancio economico dei propri territori attraverso la realizzazione di progettualità ed azioni strategiche orientate a sostenere l'attrattività del territorio, anche nell'ambito di progetti di rigenerazione urbana e di recupero di aree dismesse; l'economia locale, mediante interventi in grado di innescare meccanismi di crescita attraverso la valorizzazione del capitale umano e dei prodotti locali; la sostenibilità del sistema delle imprese, con azioni volte a coniugare sviluppo economico e salvaguardia delle risorse naturali in ottica di riduzione dell'impatto sull'ambiente, aumento dei livelli di sicurezza e maggiori servizi"*.

1.1 - Il Piano Industriale Strategico: attuazione ed evoluzione

In attuazione della legge regionale n. 26/2015, la Giunta regionale, con DGR XI/7783 del 16/01/2023 e successivi aggiornamenti in corso di elaborazione, ha approvato il **Piano industriale strategico per il rilancio della Lombardia** (in seguito "Piano industriale Strategico").

Il Piano si inserisce nel percorso avviato a partire dal 2021 dall'Assessorato allo Sviluppo Economico per sostenere il rilancio e la trasformazione del sistema produttivo lombardo con l'obiettivo di riportare la Lombardia al suo ruolo naturale di motore economico del Paese.

Il documento, in coerenza con la nuova Strategia Industriale Europea e condiviso con gli stakeholder del Tavolo permanente per la Competitività dell'impresa lombarda, fotografa e approfondisce il contesto socio-economico lombardo - in termini di ecosistemi e specializzazioni industriali, di impatto della tassonomia delle attività sostenibili e di fattori strategici di sviluppo - individuandone punti di forza e di debolezza e il posizionamento rispetto all'Europa, ai Quattro Motori e all'Italia, anche alla luce dei documenti di programmazione regionale di maggior rilievo per le tematiche di riferimento, per poi identificare le linee strategiche da perseguire per il periodo 2030-2050 e gli obiettivi di sviluppo verso cui orientare e concentrare le prossime iniziative e investimenti, al fine di colmare per ognuno i gap rilevati dalle analisi e garantire uno sviluppo economico sempre più competitivo e sostenibile.

In particolare, **per l'attrattività, la sfida al 2030 e al 2050** è quella di **"Promuovere la Lombardia come destinazione di investimenti esteri"** (indicatori target: FDI in entrata e nuove iniziative imprenditoriali – cd. greenfield - in entrata). La

Lombardia dispone infatti di un know-how straordinario e di una forza propulsiva che risiede nella capacità di mettere in rete questo patrimonio di competenze.

Per tale motivo, tramite l'adozione di nuovi strumenti in grado di favorire l'aggregazione delle imprese e la connessione del know-how di cui la Lombardia dispone, si è avviato un percorso finalizzato ad accrescere i vantaggi competitivi del sistema economico e imprenditoriale lombardo, in prima istanza con l'approvazione dei criteri della Manifestazione di interesse per lo sviluppo e il consolidamento delle filiere produttive e di servizi e degli ecosistemi industriali produttivi ed economici in Lombardia (DGR n. 5899/2022 e smi).

L'esito finora ottenuto dall'introduzione di tale strumento ha evidenziato che, oltre alla filiera intesa come rete di imprese, la vera forza della Lombardia risiede nella sua capacità di connettere anche i centri di ricerca, gli hub di innovazione, gli istituti di credito e gli istituti di formazione. Da qui l'evoluzione dell'azione regionale verso il concetto di **ecosistema integrato** e la necessità rimodulare ulteriormente una **pianificazione strategica industriale**, implementando un modello di sviluppo innovativo che ridefinisca l'industria manifatturiera lombarda del futuro affinché, **a seconda dei settori**, consolidi o migliori il proprio vantaggio competitivo mantenendo nel suo complesso il ruolo di guida dell'economia italiana e di protagonista di quella europea.

La governance di questo cambiamento prevede, in particolare, lo sviluppo di una **mappatura innovativa delle specializzazioni settoriali**, che permetta di far emergere anche i poli minori, per poi connetterli con i poli specialistici di riferimento, i centri di ricerca, gli istituti di credito, le strutture formative e le aziende leader più dinamiche, organizzate e internazionalizzate.

L'individuazione di questi **distretti innovativi strategici**, luoghi fisici di incontro che nascono attorno a progettualità imprenditoriali locali, mira a favorire una rete di relazioni che stimolino processi di innovazione, specializzazione produttiva e mobilità del capitale umano e intellettuale, coinvolgendo in particolare le nuove generazioni e i giovani imprenditori. La realizzazione di **piattaforme digitali dedicate delle realtà produttive** consentirà inoltre di promuovere questi poli attraverso campagne di marketing territoriale globale, aumentando la loro visibilità e attirando investimenti internazionali per stimolare la rigenerazione di ogni settore e territorio. A seguito dei risultati rilevati in fase di attuazione, si sta ora procedendo con l'**aggiornamento del posizionamento competitivo di Regione Lombardia** rispetto ai tre assi strategici del Piano Strategico Industriale e agli otto fattori strategici:

ASSI STRATEGICI	FATTORI STRATEGICI
1) Competitività degli ecosistemi produttivi	1) Struttura produttiva 2) Transizione digitale e competenze 3) Capacità innovativa
2) Circolarità e sostenibilità del sistema economico	1) Transizione ecologica ed economia circolare 2) Buon lavoro e qualità della vita 3) Esternalità ambientali negative
3) Internazionalizzazione	1) Attrattività 2) Internazionalizzazione in uscita

Il punto di partenza di tale attività è costituito dall'aggiornamento del posizionamento della Regione Lombardia rispetto agli indicatori del Piano, per quanto riguarda gli indicatori relativi alle linee strategiche (politica dei fattori).

Va sottolineato che il posizionamento della Lombardia rispetto a tali indicatori ha costituito il punto di partenza per la definizione dei target strategici che costituiscono l'obiettivo finale della strategia stessa.

Nello stesso tempo però va ricordato che il posizionamento della Lombardia può essere considerato solo in senso molto ampio una misura dell'impatto del Piano, almeno per due ordini di ragioni: la prima di carattere logico, perché l'impatto del Piano rispetto a tali target può essere valutato solo nel medio-lungo periodo, la seconda di carattere statistico, perché il posizionamento della Lombardia rispetto ai benchmark di riferimento (Italia, UE, Quattro Motori)

dipende non solo dalle prestazioni della regione ma anche da quella dei benchmark stessi, trattandosi di una misura relativa. Solo i valori assoluti possono fornire un primo indizio dell'impatto del Piano.

Il lavoro in corso è dedicato al **monitoraggio degli ecosistemi lombardi**. A partire da questo focus principale si possono poi ottenere una serie di esiti che faranno parte del documento conclusivo, previsto per il dicembre 2025:

- un primo prodotto congiunto del monitoraggio sarà quello dell'analisi del posizionamento della Lombardia rispetto all'Europa in termini di competitività, sostenibilità, attrattività;
- un secondo esito che si potrà ricavare in fase conclusiva è quello dell'individuazione dei fattori strategici in cui la Lombardia rivela performance migliori (o peggiori) dei competitor europei, esito che si ottiene attraverso la metodologia di analisi SWID).

Il monitoraggio e l'aggiornamento del valore degli indicatori si accompagnerà poi alla verifica del grado di avvicinamento/raggiungimento degli obiettivi target degli indicatori specifici per ogni asse strategico, anche per consentire, in base agli scostamenti rilevati, l'eventuale riformulazione degli obiettivi strategici.

Nel documento finale si dovrà tenere conto anche delle nuove politiche di sviluppo economico e dei nuovi strumenti, quali le ZIS e le ZLS, in corso di attuazione e di seguito descritte. Queste analisi costituiscono la base per l'aggiornamento del Piano Industriale Strategico della Regione Lombardia.

1.2 - Le Zone di Innovazione e sviluppo (ZIS): uno strumento strategico di politica industriale

Le Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS) intendono attuare alcuni degli obiettivi del Piano Industriale Strategico, finalizzati a consolidare e migliorare il posizionamento della Lombardia rispetto alla media europea, rafforzare l'attrattività e la competitività degli ecosistemi presenti sul territorio e a favorire l'attrazione di nuovi investimenti. Partendo dal Piano Industriale è stata quindi avviata una riflessione rispetto al **potenziale ancora inespresso da far emergere**, identificato nella **mancata connessione dei know-how di cui il nostro territorio già dispone**.

Ne è derivato l'avvio di una prima fase di studio svolta nel 2024 nell'ambito dell'Accordo quadro tra Regione Lombardia e Arexpo relativo all'attrazione degli investimenti (DGR n. XII/4033 del 10 marzo 2025), ad esito della quale è stato individuato un modello ispirato al percorso di MIND - Milano Innovation District – denominato **Zone di Innovazione e Sviluppo**.

A seguire, la sperimentazione di Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS) è stata ricompresa tra gli obiettivi prioritari definiti nel DEFR 2026-2028 (approvato dalla Giunta con D.G.R. 1 luglio 2025, n. XII/4624), quale **nuovo modello di politica pubblica per lo sviluppo economico che ha l'obiettivo di promuovere l'aggregazione** tra soggetti pubblici e privati nei vari territori lombardi, stimolando la cultura dell'innovazione, il flusso di conoscenze tra università, e centri di ricerca (vedi tab. A "mappatura delle conoscenze"), aziende e mercati e la competitività delle imprese, con l'intento di attrarre capitali per valorizzare il tessuto economico-produttivo locale.

Ai fini dell'avvio della fase attuativa, si è provveduto quindi ad approfondire le indicazioni contenute nel DEFR fino a specificare e meglio dettagliarne gli elementi essenziali anche a seguito delle indicazioni raccolte direttamente nel corso dei diversi incontri che hanno avuto luogo nelle province della Regione Lombardia: partendo quindi da un approccio multistakeholder e da un modello di policy "bottom up", l'obiettivo che si intende perseguire dal secondo semestre 2025, con un bando finalizzato al riconoscimento delle ZIS, è quello di favorire l'emergere di collaborazioni tra attori eterogenei (pubblico, privato, accademico, società civile) in una logica di sostenibilità ambientale, tipico del modello della "quintupla elica" (Fig. 2).

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

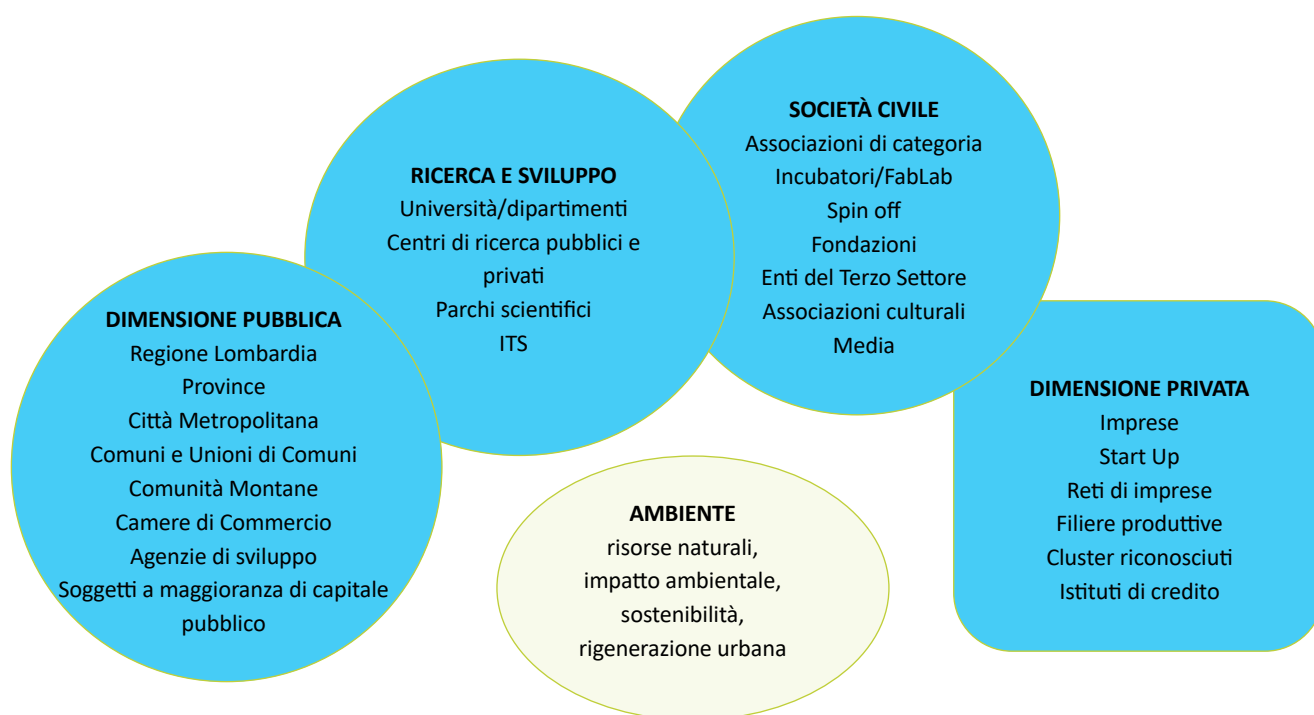


Fig. 2: ZIS – componenti e soggetti

Il percorso di riconoscimento e valorizzazione delle ZIS segue una prospettiva di medio-lungo periodo (2030-2050) ed andrà ad aggiornare il Piano industriale Strategico tenendo conto sia degli **ecosistemi industriali individuati** nel Piano stesso, che forniscono un quadro attuale del panorama industriale, **sia delle filiere produttive intese come raggruppamenti articolati di imprese** legate da rapporti di dipendenza funzionale a monte e a valle del processo produttivo che operano anche in collaborazione con enti di ricerca, di formazione, intermediari finanziari, fondazioni e altri attori strategici dello sviluppo economico e territoriale.

In funzione delle identità sociali e produttive dei territori lombardi, da individuarsi a partire da un dato territorio identificato e da una vocazione produttiva specifica, le ZIS intendono quindi divenire uno **strumento strategico per lo sviluppo economico, l'occupazione e l'internazionalizzazione delle imprese appartenenti agli ambiti di specializzazione settoriale della Lombardia**. Si può quindi ipotizzare che **l'attività delle ZIS possa essere quella di svolgere la funzione di snodo/centro** attraverso il quale le imprese possano interfacciarsi le une con le altre e con i centri di ricerca locali e regionali, tendendo a realizzare un processo di innovazione continua. L'obiettivo è quindi connettere, ove necessario, le imprese e le istituzioni con la parte universitaria, di ricerca e di trasferimento tecnologico, immaginando una sorta di catena settoriale specifica e strategica di cui **tutti possano conoscere - per quel settore specifico - l'intero percorso**: da quello formativo di sviluppo delle competenze alle possibilità occupazionali e di innovazione richieste e offerte.

L'adozione del modello schematizzato in Fig. 2) implica perciò:

- **un'approfondita analisi territoriale**, finalizzata a mettere in luce i protagonisti del territorio e del tessuto urbano, specificandone le vocazioni e precisandone gli elementi più promettenti ed attrattivi;
- la **definizione di una vocazione identitaria specifica**, che faccia leva sugli elementi di forza già presenti sul territorio e sappia descrivere un ambito preciso e riconoscibile;
- il **coinvolgimento orchestrato dei principali protagonisti**, secondo una prospettiva di sviluppo strategico, che sia integrato con le politiche territoriali e con gli indirizzi di governo locale del territorio;
- la **definizione di un masterplan della ZIS**, che sappia rappresentare tutti i valori territoriali chiave e integrare attori, funzioni e servizi in una prospettiva sostenibile;
- la **precisazione di livelli di governance**, per l'avvio e il funzionamento della ZIS;

- la **definizione delle linee guida di strategie e mezzi di comunicazione;**
- **l'animazione di processi di coinvolgimento sociale**, per intercettare le diverse comunità territoriali residenti e verificare l'attrazione di nuove comunità compatibili con la ZIS.

Al fine di individuare le ZIS sul territorio e sostenerle nella fase di start up, sarà avviato nell'autunno 2025 uno specifico **bando a due fasi**.

La **prima fase** è finalizzata alla raccolta, da parte dei territori e a partire dalle loro identità produttive - sia per specifica **"tradizione"**, sia per radicamento delle imprese di un determinato settore - di candidature di partnership che si riconoscano nel modello delle Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS) e si identifichino come ecosistema di riferimento per settori specifici.

La candidatura dovrà essere presentata da un soggetto privato individuato come leader del partenariato, il quale dovrà essere composto da almeno un attore appartenente ad ognuno dei soggetti che compongono la ZIS (dimensione pubblica, ricerca e sviluppo, società civile e dimensione privata) e tendere agli obiettivi ambientali delineati nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS).

In ogni caso la ZIS dovrà valorizzare la dimensione relazionale tra gli attori del partenariato per diventare area di riferimento in Lombardia per un determinato settore di specializzazione.

L'aspetto di **radicamento forte dell'ecosistema in funzione delle esigenze di sviluppo** di un determinato settore di specializzazione potrà connotare la "dimensione territoriale" della ZIS; ma oltre ad avere un **carattere materiale**, ovvero essere localizzata in uno o più edifici presenti nell'area stessa, la ZIS potrà anche connotarsi con **un carattere immateriale** superando il limite della rigida contiguità territoriale per includere anche attori trainanti dell'ecosistema distribuiti al di fuori dell'area individuata.

Partendo quindi dalla precisa identificazione dei soggetti che contribuiscono a delineare l'ecosistema e che si aggregano in modo unitario ed organico, peculiare per l'individuazione della ZIS sarà la messa a fuoco di una **determinata area territoriale** e, nel contempo, **l'aggregazione anche di altri attori pubblici o privati che, pur non avendo sede entro i confini territoriali della ZIS**, siano fondamentali per l'innovazione e lo sviluppo di quel determinato settore.

Per ciascuna provincia sarà possibile candidare più di una ZIS in relazione alle diverse specializzazioni settoriali.

Nella definizione dell'ambito di riferimento della ZIS si potranno considerare **tre livelli di analisi**:

1. Livello settoriale – Classificazione ATECO 2025 (a 2 o 3 cifre)
2. Livello tecnologico – Classificazione OCSE/EU a intensità tecnologica
 - Alta tecnologia manifatturiera (es. farmaceutica, elettronica, aerospazio)
 - Media-alta tecnologia (macchinari, automotive, chimica industriale)
 - Servizi ad alta intensità di conoscenza (ICT, R&S, consulenza ingegneristica, design)
3. Livello relazionale – Rafforzamento di un ecosistema che integri imprese, servizi, università, laboratori e infrastrutture a supporto.

Già nella fase 1 di candidatura si dovranno esplicitare le realizzazioni più importanti e le attività in corso che possono giustificare l'attivazione della ZIS: l'obiettivo centrale del processo dovrà essere quello di **rafforzare le eccellenze** ed allo stesso tempo di **valorizzare ambiti di innovazione e sviluppo promettenti** anche se non ancora consolidati. A questo scopo, il Masterplan dovrà individuare in particolare le imprese che trascinano il sistema (per esempio anche attraverso la domanda di subfornitura, la domanda di innovazione o più semplicemente attraverso la loro performance di mercato), e le imprese che, pur non fungendo da traino, possono essere rese dinamiche dal sostegno dell'aggregazione fino ad arrivare ai fornitori di servizi (in particolare di ricerca e di innovazione) al fine di irrobustire l'intera catena di relazioni.

Le imprese da coinvolgere nella partnership potranno essere sia **leader settoriali in termini dimensionali** (per fatturato e dipendenti) sia **realità aziendali "ad alto potenziale" in termini di crescita** (di fatturato e addetti) **o di prestazioni economiche** (produttività e redditività) **pur con minori dimensioni assolute**.

In esito alla fase 1 del bando saranno individuate le ZIS che potranno proseguire nel percorso di progettazione del Piano Strategico (Fase 2) al fine di essere riconosciute e accedere alle agevolazioni per gli investimenti necessari ad avviare la ZIS e a rafforzare i servizi e le attività già in essere. Ai progetti selezionati nella fase 1 è concesso un contributo per migliorare la progettazione definitiva da presentare nella fase 2 del bando.

Nel Masterplan della fase 1 e nel Piano Strategico della fase 2, si dovranno popolare indicatori economici, di capitale umano e ricerca, di infrastrutture e connettività rappresentativi della ZIS.

Nella fase 2 ogni ZIS sarà chiamata a dettagliare e sviluppare un **Piano Strategico**, quale strumento guida per la realizzazione degli obiettivi identificati. Tale Piano dovrà esplicitare:

- le linee di intervento prioritarie coerenti con la specializzazione territoriale;
- i progetti e i servizi integrati su innovazione, formazione, trasferimento tecnologico e attrazione investimenti;
- il modello economico-finanziario della ZIS (revenue model);
- il soggetto catalizzatore dell'innovazione che si occuperà anche del funzionamento dei **Living Labs** rappresentati come **spazi di sperimentazione dinamica** che mettono in relazione gli attori della quintupla elica, gestiscono progettualità condivise e prototipali, attivano l'innovazione "dal basso" su scala territoriale;
- la programmazione triennale delle attività e delle risorse mobilitate.

Le ZIS saranno riconosciute in esito alla valutazione dei Piani Strategici presentati nella fase 2.

Solo le ZIS che avranno un modello di sostenibilità economica in grado di garantirne il funzionamento nel tempo e che assicureranno la presenza di partner tecnico-scientifici capaci di promuovere lo sviluppo delle reti nella produzione di conoscenza potranno essere riconosciute come tali.

*Tab. A – Mappatura delle conoscenze**

*la mappatura è in costante aggiornamento, l'elenco dei soggetti elencati potrebbe non essere esaustivo

Incubatori	
<p>(MAKE)ACUBE B41, Bocconi for innovation BIO4DREAMS BREED REPLY b-ventures CARIPLO FACTORY COMBAIS SOCIETA' BENEFIT S.R.L. ComoNEXT Copernico CRIT - Crescita Relazione Innovazione Territorio DIGITAL MAGICS Open Innovability E-Novia Edison Pulse Euroimpresa Fabriq - Incubatore Innovazione Sociale Fintech District Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore Fondazione UniMI IMPACT HUB</p>	<p>Incubatore d'Impresa Bergamo Incubatore Tecnologico Bottega di Leonardo INTESA SAN PAOLO STARTUP INITIATIVE Italian Brand Factory Keycapital Le Village by CA LIFEGATE WAY S.R.L. SOCIETA' BENEFIT Luiss Enlabs Milano Nuvolab Parco Tecnologico Padano PEEKABOO - SOCIETA' BENEFIT a r.l. Plug and play Polihub Società Servizi Srl Polo CRIT Sanipedia SUPERNOVA TalentGarden TECHINNOVA S.P.A. Unicredit Start Lab RQ Research Qualification</p>
Acceleratori	
<p>BiovelocITA</p>	<p>G2-Startups</p>

Breed Reply B-Ventures Endeavor Fashion Technology Accelerator	HabiSmart Innovits TerraNext Accelerator
Cluster	
AFIL Associazione Fabbrica Intelligente Lombardia Associazione Cluster Lombardo della Mobilità Cluster di Alta Tecnologia Agrofood Lombardia (CAT.AL) Cluster Lombardo "Tecnologie per gli Ambienti di Vita" Cluster Lombardo Scienze della vita	Fondazione Cluster Tecnologie per le Smart Cities & Communities – Lombardia Lombardy Aerospace Cluster Lombardy Energy Cleantech Cluster Lombardy Green Chemistry Association (LGCA)
Innovation hub	
BASE Centro Comune di Ricerca Europeo (JRC) CSMT - Centro Servizi Multisetoriale e Tecnologico Digital Innovation Hub Eucentre Foundation Fab Lab Milano Fondazione ItaliaCamp IBM STUDIOS M.I.A. Lombardia – European Digital Innovation hub Made - Politecnico Milano	MIND - Human Technopole OpenZone Parco Scientifico e Tecnologico Kilometro Rosso POINT - Polo Innovazione Tecnologica Politec - Polo Innovazione Valtellina Polo Tecnologico di Pavia Polo Verde Sellalab Smilab Superpartes
IRCCS - pubblici	
Fond. IRCCS Istituto Naz. per lo Studio e la Cura dei Tumori Fondazione IRCCS Istituto Neurologico Carlo Besta Fondazione IRCCS Cà Granda Ospedale Maggiore Policlinico	Fondazione IRCCS Policlinico San Matteo INRCA - IRCCS Fondazione IRCCS San Gerardo dei Tintori
IRCCS Privati	
Fondazione Salvatore Maugeri Istituto Scientifico Eugenio Medea – La Nostra Famiglia Centro Cardiologico “Fondazione Monzino” Fondazione Centro San Raffaele Istituto Auxologico Italiano Fondazione Don Carlo Gnocchi Fondazione Istituto Neurologico Casimiro Mondino	IEO - Istituto Europeo di Oncologia Centro San Giovanni di Dio Fatebenefratelli Istituto Clinico Humanitas Istituto Ortopedico Galeazzi - Sant'Ambrogio Policlinico San Donato Casa di Cura Multimedica Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri
Università	
Università degli studi di Bergamo Università degli studi di Brescia Università degli studi dell'Insubria Varese - Como Università Telematica "E-CAMPUS" Università degli studi di Milano Università degli Studi di Milano Bicocca Politecnico di Milano Università Commerciale "Luigi Bocconi"	Università Cattolica del Sacro Cuore Università di Lingue e Comunicazione - IULM Università Vita Salute S. Raffaele Humanitas University Università degli Studi di Pavia IUSS - Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia Università Carlo Cattaneo LIUC Università degli Studi Guglielmo Marconi Università LUISS Guido Carli – Milano Luiss Lab
Istituti Tecnici Superiori (ITS)	
Fondazione Green ITS Angelo Rizzoli ITS IATH – International Academy for Tourism and Hospitality ITS Cosmo ITS Lombardia Meccatronica ITS Nuove Tecnologie per la Vita ITS Nuove Tecnologie per il Made in Italy ITS Tech Talent Factory Fondazione Jobs Academy	ITS Cantieri dell'Arte ITS Machina Lonati ITS Rosario Messina ITS Leonardo Academy Fondazione Minoprio ITS per l'agroalimentare sostenibile ITS Agroalimentare Symposium ITS Academy of Management for Made in Italy (AMMI) ITS Mobilità Sostenibile delle persone e delle merci ITS Lombardo Mobilità Sostenibile

<i>Fondazione Jobs Factory</i> <i>ITS Incom</i> <i>Innovaprofessioni</i> <i>I-Crea Academy</i>	<i>ITS Red Academy</i> <i>ITS Academy Leading Generation</i> <i>ITS Academy per l'innovazione del sistema agroalimentare</i> <i>ITS Academy agrorisorse</i>
---	--

1.3 - La Zona Logistica Semplificata di Cremona e Mantova (ZLS Lombardia)

Regione Lombardia ha voluto cogliere la possibilità, introdotta dalla legge 205/2017, recentemente perfezionata con il DPCM 40/2024, di istituire Zone Logistiche Semplificate nelle aree portuali delle regioni più sviluppate, come individuate dalla normativa europea.

L'istituzione della ZLS Lombardia rappresenta uno dei pilastri del quadro strategico descritto nel presente documento, si colloca in modo coerente e funzionale agli **obiettivi di rilancio e consolidamento dell'attrattività definiti con il Piano industriale strategico** ed offre al contempo una leva importante per il **rafforzamento dell'offerta insediativa e l'attrazione di nuovi investimenti**.

La ZLS Lombardia è stata istituita con DPCM 27 dicembre 2024³, ad esito di un percorso di collaborazione tra Regione, Province, Camere di Commercio, Comuni e realtà del mondo economico-produttivo dei territori di Mantova e di Cremona. Tale percorso è confluito nella realizzazione di un **Piano di Sviluppo Strategico**, elemento essenziale della proposta di istituzione della ZLS, approvata preliminarmente con DGR n. XI/6454 del 31 maggio 2022 e DGR n. XII/2630 del 24 giugno 2024 e trasmessa poi al Governo italiano per la conclusione dell'iter istitutivo.

Fin dalla fase di studio delle sue potenzialità, Regione Lombardia ha guardato alla ZLS quale **strumento di facilitazione ed accompagnamento sia al consolidamento di attività economiche già insediate**, sia di attrazione di nuovi progetti di investimento, secondo una prospettiva pluriennale (la durata della ZLS è stabilita in sette anni, prorogabile per ulteriori sette anni).

Con l'istituzione della ZLS Lombardia si aprono pertanto ulteriori opportunità di **valorizzazione delle specializzazioni economico-produttive nelle aree di Mantova e di Cremona** e di promozione, anche nel panorama internazionale, di asset materiali ed immateriali che poggiano sulle vocazioni e sulle competenze radicate nei territori.

La ZLS Lombardia comprende le aree portuali, retroportuali, produttive, logistiche e interportuali dei territori di Cremona e di Mantova di seguito elencati (18 Comuni complessivamente, di cui 9 ricompresi nel territorio di Cremona e 9 in quello di Mantova):

- **Provincia di Cremona:** Pizzighettone, Spinadesco (inclusi nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027); Cremona, Casalmaggiore, Casteldidone, Piadena Drizzona, Rivarolo del Re, San Giovanni in Croce, Sesto ed Uniti (non rientranti nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027);
- **Provincia di Mantova:** Roncoferraro, San Benedetto Po, San Giorgio Bigarello, Viadana (inclusi nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027); Borgo Mantovano, Gazoldo degli Ippoliti, Mantova, Ostiglia, Rodigo (non rientranti nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027).

A fronte della superficie massima per le ZLS in Lombardia, fissata dal DPCM 40/24 in 9.576 ettari, oggi la ZLS Lombardia ha un'estensione pari a 3.303 ettari. L'estensione dei retroporti della ZLS di Genova in territorio Lombardo, tenuto conto della superficie massima per le ZLS liguri fissata in 1.564 ettari, è pertanto influente ai fini del raggiungimento del massimale disponibile per la Lombardia. È quindi ipotizzabile un futuro ampliamento del perimetro della ZLS funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici di sviluppo logistico.

³ registrato alla Corte dei Conti il 31 gennaio 2025 al n. 326 e notificato a Regione Lombardia il 5 febbraio 2025.

Attualmente Regione Lombardia ha avviato una **fase di attuazione**, strategica ma anche operativa, in cui istituzioni e soggetti del partenariato economico-sociale sono chiamati ad intensificare dialogo e collaborazione, al fine di assicurare supporto e **strumenti che incentivino la piena operatività delle imprese già insediate nella ZLS e la promozione dell'area verso potenziali investitori**, anche internazionali, per l'attrazione di nuovi insediamenti.

La **governance della ZLS** è affidata ad un **Comitato di indirizzo** che assicura gli strumenti che garantiscono l'insediamento e la piena operatività delle aziende presenti nella ZLS, nonché la promozione sistematica dell'area verso i potenziali investitori. Istituito con DPCM 27 febbraio 2025, il Comitato si è insediato a maggio 2025 e da subito ha individuato tra le **priorità** quella di permettere, agli operatori attivi o che intendono insediarsi nella ZLS, la possibilità di **beneficiare di semplificazioni amministrative, incentivi economici e sgravi fiscali**.

A supporto del Comitato, la ZLS Lombardia è inoltre dotata di una **Cabina di regia** istituita e coordinata da Regione Lombardia. Il Comitato assicura la consultazione degli enti locali e dell'associazionismo imprenditoriale e sindacale ed opera con il coinvolgimento pieno ed operativo dei territori per l'attuazione di tutte le iniziative di stimolo agli investimenti, potenziandone ulteriormente l'attrattività.

Tra le misure di **semplificazione amministrativa** volte a rendere più agevole l'avvio e lo svolgimento delle attività economiche e industriali all'interno della ZLS si richiamano:

- **Autorizzazione Unica (AU)**: rivolgendosi allo sportello unico della Regione o al SUAP territorialmente competente, le imprese operanti in ZLS possono formulare un'unica richiesta per il rilascio di un'Autorizzazione Unica (AU);
- **Riduzione dei tempi**: rispetto alle procedure standard, sono ridotti di 1/3 i termini relativi ad alcuni procedimenti (es. Valutazione di Impatto Ambientale-VIA, la Valutazione Ambientale Strategica-VAS, l'Autorizzazione Integrata Ambientale-AIA, l'Autorizzazione Unica Ambientale-AUA). Per quanto concerne le attività dei porti sono invece **dimezzati i tempi** per il rilascio delle concessioni portuali e degli altri atti autorizzativi per l'attività logistica e per la realizzazione di immobili ed infrastrutture portuali.
- **Procedure accelerate e silenzio/assenso**: sono ridotti del 50% i termini previsti per l'adozione e il rilascio di eventuali autorizzazioni, licenze e altri atti di assenso per i quali è richiesta l'acquisizione di pareri di competenza di più amministrazioni; decorsi tali termini, gli atti si intendono resi in senso favorevole.

Dal punto di vista del **sostegno agli investimenti**, le principali agevolazioni riguardano:

- la possibilità di usufruire già dal 2025 di un **Credito d'imposta** nelle ZLS istituite, limitatamente alle zone ammissibili agli aiuti a finalità regionale di cui all'art. 107, par. 3, lett. c) del TFUE a favore delle imprese che effettuano l'acquisizione di beni strumentali destinati a strutture produttive già esistenti o che vengono impiantate nel territorio;
- la possibilità di istituire **Zone Franche Doganali (ZFD)**, in base alle previsioni del Reg. (UE) n. 952/2013;
- la promozione di strumenti garanzia a supporto degli investimenti in infrastrutture, attrezzature e mezzi per lo sviluppo di **sistemi innovativi nel settore logistico e in particolare nel trasporto fluviale**;
- la promozione di una convenzione con i principali atenei lombardi per compartecipare a studi e ricerche di carattere sperimentale e applicato per **lo sviluppo di sistemi innovativi nel settore logistico e in particolare nel trasporto fluviale**;
- la possibilità di introdurre ulteriori iniziative regionali, in linea con il Piano di Sviluppo Strategico della ZLS secondo modalità che vengono definite in sede di Comitato di indirizzo nel raccordo con gli enti territoriali competenti e nel rispetto delle normative vigenti in materia di aiuti di Stato;

Oltre a quanto sopra, nel secondo semestre 2025, è previsto il lancio di una **misura finalizzata a sostenere interventi pubblici in aree produttive attive, inattive e dismesse entro il perimetro della ZLS**. Tale misura, da attuarsi

mediante uno degli strumenti previsti dalla l.r. 11/14, avrà l'obiettivo di sostenere investimenti finalizzati a prevenire il degrado progressivo e promuovere la riqualificazione, l'ammodernamento o l'efficientamento delle aree, attraverso interventi infrastrutturali, miglioramenti delle attrezzature e offerta di servizi alle imprese.

1.4 - Le filiere regionali: mappatura e scenari futuri

La Lombardia dispone di un know-how straordinario e di una forza propulsiva che risiede nella capacità di mettere in rete questo patrimonio di competenze. Al fine di favorire l'aggregazione delle imprese e la connessione del know-how di cui la Lombardia dispone, è stato avviato un percorso finalizzato ad accrescere il vantaggio competitivo complessivo, in prima istanza con l'approvazione della **Manifestazione di interesse per lo sviluppo e il consolidamento delle filiere produttive e di servizi e degli ecosistemi industriali produttivi ed economici in Lombardia** (DGR n. 5899/2022 e smi).

Regione Lombardia valorizza le filiere produttive, quali raggruppamenti articolati di imprese produttive di beni e di servizi collegate tra loro da rapporti di collaborazione e che operano nella catena di produzione di un prodotto o nell'ambito di un ciclo produttivo per la progettazione, la trasformazione, la produzione, la distribuzione e la commercializzazione sul mercato di uno o più prodotti o servizi. In prospettiva tale valorizzazione opererà sempre più nel favorire e stimolare filiere che si caratterizzano per trasversalità di settori e integrino al loro interno enti funzionali e territoriali e centri ed istituzioni di ricerca, configurandosi come veri e propri ecosistemi industriali

Le filiere produttive e gli ecosistemi industriali sono sostenuti tramite la concessione di agevolazioni e finanziamenti per la realizzazione di interventi finalizzati alla promozione dell'innovazione dei processi produttivi e dell'organizzazione, all'internazionalizzazione, alla condivisione di risorse e conoscenze, alla sostenibilità economica e ambientale, all'economia circolare, alla ricerca e al ritorno di produzioni strategiche sul territorio regionale.

Ad oggi, attraverso la Manifestazione di interesse sono state **riconosciute 71 filiere**, per un totale di **1.592 soggetti coinvolti** (fra imprese e altri soggetti) in filiera, di cui 1.550 operanti in Lombardia e 42 operanti fuori regione.

Il 65% delle filiere ha il soggetto capofila nelle province di Milano e di Brescia e aggrega il 60% delle imprese e altri soggetti degli ecosistemi con un'ampiezza media del partenariato di 22,4 soggetti. L'89% dei progetti presentati, i cui principali settori sono riconducibili ad applicazioni digitali, energia e carburanti sostenibili, lavorazioni industriali, dichiara un obiettivo di innovazione, l'83% di formazione e l'82% di sostenibilità.

La mappatura delle filiere e degli ecosistemi regionali e l'individuazione di opportunità concrete di investimento al loro interno, costituisce quindi un **pacchetto di offerta localizzativa** la cui attrattività sarà in relazione a due variabili:

- 1) per le filiere già strutturate in ecosistemi: la possibilità per un investitore di inserirsi in un ambiente già organizzato ed efficiente, aggiungendone e ricavandone valore;
- 2) per le filiere nascenti e ancora poco strutturate: la possibilità di beneficiare della mancanza di imprese, servizi e prodotti in un determinato ambito ("buchi di filiera"), assumendo un ruolo centrale e primario fin da subito.

Dal punto di vista del territorio, oltre al vantaggio rappresentato dall'investimento propriamente detto, entrambe le variabili giocano a favore di un rafforzamento più generale dell'economia industriale e quindi dell'attrattività del territorio regionale, facendo crescere il valore dei comparti consolidati e favorendo la crescita di quelli più deboli e meno strutturati. Le filiere costituiscono quindi veri e propri strumenti per l'attrazione di nuovi investimenti in quanto, se da una parte rappresentano quei settori che storicamente svolgono un ruolo centrale per l'economia lombarda, garantendone prestigio e riconoscibilità sui mercati internazionali, dall'altra, sono in grado di intercettare veri e propri fenomeni trasformativi emergenti, cruciali per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Industriale Strategico.

La loro pubblicizzazione dovrà pertanto mirare a far conoscere tale strumento quale ambiente favorevole alla crescita e allo sviluppo non solo delle imprese già presenti nella filiera, ma anche di quelle intenzionate a investire dall'esterno, grazie anche alla messa a disposizione di una serie di strumenti finanziari di sostegno, quali:

- **'Credito Adesso Lombardia Factoring'**, la cui finalità è quella di supportare l'accesso al credito di breve termine per le PMI lombarde che appartengono a una delle filiere da Regione Lombardia, per finanziare temporanee necessità di cassa tramite lo smobilizzo di crediti vantati verso altre imprese appartenenti alla medesima filiera:
- **'Competenze per lo sviluppo'**, destinata a raggruppamenti costituiti da almeno 5 PMI, legate da un Accordo di Progetto e collegate tra loro da tematiche di filiera, settoriali e/o territoriali con la finalità di sostenere la strutturazione e la realizzazione di percorsi di potenziamento delle competenze.
- **'Rafforzamento delle filiere produttive e degli ecosistemi industriali'** le cui finalità sono quelle di agevolare e sostenere il rafforzamento delle filiere produttive e degli ecosistemi industriali regionali esistenti e di sostenere la costituzione e lo sviluppo di nuove filiere produttive mediante progetti di filiera in ambiti quali il rafforzamento competitivo, la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, l'innovazione o il miglioramento tecnologico e la digitalizzazione.

1.5 - I distretti del commercio: una politica di rigenerazione urbana

All'interno del sistema di attrazione investimenti, i Distretti del commercio assumono il ruolo crescente di strumenti per la promozione e l'accompagnamento di iniziative di rigenerazione urbana, di miglioramento dell'attrattività dei territori e di rilancio dei centri urbani della Lombardia.

Per **rispondere alle sfide generate dalle trasformazioni nel settore del commercio** (cambiamento radicale dei comportamenti di acquisto, digitalizzazione e crescente successo delle piattaforme di e-commerce, evoluzione dei mix funzionali della distribuzione organizzata, rischio di spopolamento, desertificazione ed impoverimento della funzione anche di presidio sociale esercitata dal commercio nei centri urbani...), Regione Lombardia ha intrapreso **percorsi di innovazione della programmazione e degli strumenti per lo sviluppo del settore commerciale**, secondo una prospettiva che **ri-centra la città sul commercio quale volano di attrattività e di prossimità di servizi per la comunità locale**.

Nell'ambito di tale percorso di innovazione, i **Distretti del commercio sono protagonisti dei processi di rigenerazione urbana**: da strumento di marketing territoriale il Distretto diviene per Regione Lombardia laboratorio di programmazione urbana e nodo istituzionale di relazione costante tra Comuni, organizzazioni imprenditoriali, imprese, con il progressivo affiancamento - nel partenariato di distretto - anche di altri soggetti pubblici e privati, quali fondazioni, banche, investitori immobiliari.

Dall'esperienza di sostegno e accompagnamento ai Distretti raccolta da Regione Lombardia negli ultimi quindici anni emerge infatti una crescente attenzione al tema del partenariato territoriale e di integrazione tra attrattività e sviluppo della rete commerciale, che ha permesso di generare un **effetto leva di oltre 3 volte le risorse pubbliche stanziate per interventi di sostegno alle imprese o di miglioramento del contesto urbano**.

Un importante cambio di passo è stato introdotto con diversi strumenti che costituiscono fattori abilitanti lo sviluppo e la rigenerazione del territorio e che sono frutto di una precisa scelta culturale della Regione. In particolare:

- il bando **"Sviluppo dei Distretti del Commercio 2022-2024"** che ha stimolato la progettazione, nella collaborazione tra pubblico e privato, di iniziative di rigenerazione e riqualificazione nel contesto dei Distretti del Commercio sulla base della identificazione di una vocazione territoriale tematica e della focalizzazione degli interventi su aree definite ed omogenee;
- il bando **"Nuova impresa – piccoli Comuni e Frazioni"** con l'obiettivo di garantire un supporto concreto a chi intende fare impresa nei piccoli paesi, assicurando così i servizi di prossimità ai cittadini, rendendo le comunità

più vivibili e garantendo il presidio del territorio in termini di aggregazione, relazione, socialità, identità e sicurezza;

- il bando **“Nuova Impresa”**, finalizzato a sostenere le nuove attività, l’autoimprenditorialità e il lavoro autonomo

In prospettiva, i Distretti del Commercio saranno messi nelle condizioni di acquisire autonomia e completa operatività indipendentemente dalla disponibilità di risorse pubbliche che possono essere destinate a sostenerli, con un ruolo attivo della componente giovani, delle start up e degli istituti bancari del territorio.

2. Orientamenti operativi per l'attrazione investimenti in Lombardia

Nell'ambito dello studio condotto per definire la Strategia Regionale per l'attrazione degli investimenti in Lombardia (in seguito "Strategia") è rientrata l'analisi volta a **valutare le performance attuali** ed **individuare traiettorie di rafforzamento**.

I risultati hanno costituito la base utile a **definire gli orientamenti operativi per l'attrazione degli investimenti in Lombardia** secondo una **prospettiva pluriennale** e per individuare **obiettivi strategici, posizionamento, targeting** (settori, attività/funzioni, aree geografiche di origine dell'investimento), **tipologia e dimensioni del modello organizzativo sotteso**.

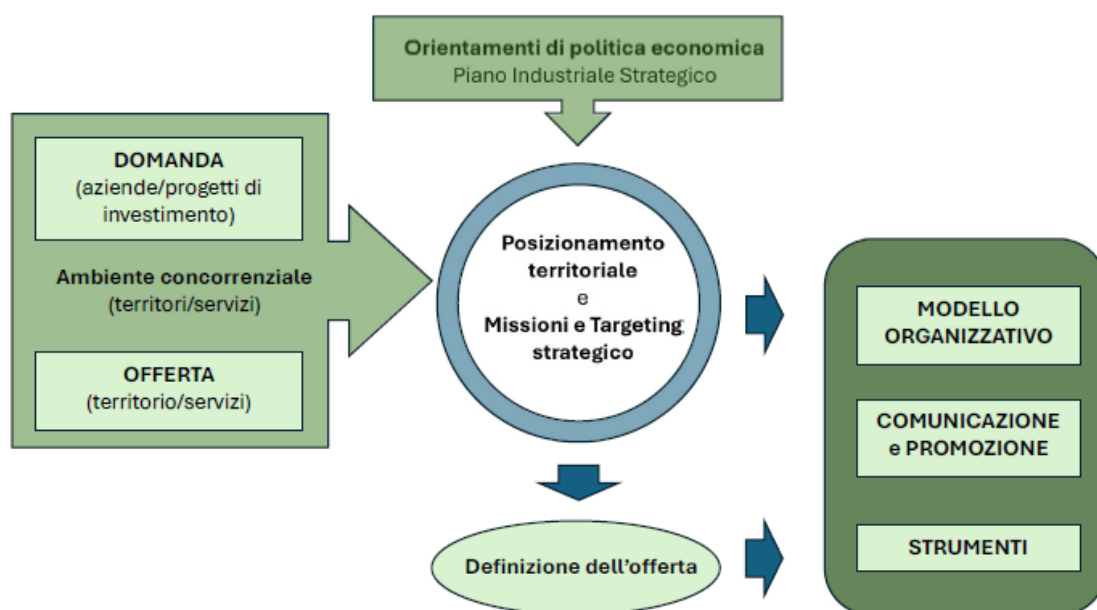


Fig. 3 - Dall'analisi alla Strategia

La prima fase di analisi ha compreso: gli indirizzi di politica economica di riferimento, la mappatura delle competenze esistenti, il benchmark con altri modelli europei e internazionali, la raccolta di dati qualitativi, le interviste con investitori e stakeholder.

Ad esito delle analisi sono stati quindi individuati gli **obiettivi di posizionamento della Lombardia** in funzione degli esiti delle analisi effettuate sull'offerta regionale e sulla domanda espressa dal mercato internazionale degli investimenti e degli orientamenti di politica economica definiti dalla Regione, le **missioni** e il **targeting strategico** dai quali far discendere il riorientamento di strumenti ed azioni.

Dalla definizione del Posizionamento e Targeting sono quindi derivati il modello organizzativo, gli strumenti e la **politica di marketing, promozione e ricerca diretta di investimenti** (fig. 3).

2.1 - Logiche di investimento, logiche di attrazione e posizionamento della Lombardia

Il "posizionamento" descrive le logiche sottese agli investimenti delle aziende in un determinato territorio, ovvero le diverse strategie, principi e approcci **utilizzati dalle aziende** per prendere decisioni di investimento mirate a ottenere un rendimento nel corso del tempo. Esse sono diverse e cumulabili fra loro: alcune si orientano verso l'offerta di un ecosistema regionale/locale ricco e stimolante, altre guardano maggiormente alla possibilità di accesso ad un mercato di destinazione importante.

Le **principali logiche di investimento in Lombardia** sono (in ordine decrescente):

1. avere accesso a un mercato importante quantitativamente e qualitativamente, grazie alla dimensione ed alla ricchezza della Regione, alla sua localizzazione baricentrica rispetto al Nord e Centro Italia e a numerose ricche regioni degli Stati europei confinanti e alle infrastrutture di trasporto per attività di produzione, logistica, vendita e quartieri generali;
2. integrare un ecosistema regionale ricco e stimolante per:
 - a. le sue competenze e risorse scientifiche e tecnologiche, in particolare nelle discipline di Scienze della vita, Ingegneria, Informatica, Chimica, Elettronica, Aeronautica, Finanza, ecc. (per attività di: ricerca & sviluppo, centro di competenza, ingegneria)
 - b. il suo tessuto economico-industriale, in particolare nei settori della Metallurgia e Fabbricazione di prodotti in metallo, macchinari e attrezzature industriali, agroalimentare, materie plastiche e gomma, chimica, aeronautica, ecc. (per attività di produzione, servizi alle imprese/ingegneria, manutenzione, riciclo/trattamento rifiuti, ecc.)

A queste si aggiungono (in ordine decrescente):

1. trarre profitto di costi operativi contenuti rispetto all'Europa occidentale (per attività di produzione, shared service centers, finanza, IT)
2. poter sfruttare risorse naturali locali, agricole e silvicole (per attività di: produzione/trasformazione, valorizzazione di co-prodotti, ecc.)
3. poter beneficiare di incentivi all'investimento in attività industriali e di ricerca & sviluppo (per attività di produzione - per progetti ad alta intensità di capitale, ricerca & sviluppo)
4. poter apprezzare una qualità della vita elevata e un costo della vita contenuto.

Per contro, i **maggiori freni all'attrattività lombarda** per gli investitori – dei quali serve tenere conto e sui quali intervenire - sono:

- per le attività materiali: le autorizzazioni/permessi (per la loro complessità ed i loro tempi incerti), i costi del lavoro troppo elevati rispetto a Spagna, Portogallo, ecc. ma non abbastanza bassi rispetto a Francia, Germania, Benelux, ecc.
- per le attività immateriali: il bacino di reclutamento di talenti ritenuto non abbastanza adeguato rispetto alle altre principali aree metropolitane europee, la presenza di investimenti di leader internazionali ancora troppo poco numerose, ecc.

Le logiche di investimento aziendali sono inoltre da rapportare alle **logiche di attrazione ricercate dal territorio**.

Oggi il tema dell'impatto degli investimenti attratti/da attrarre sull'economia del territorio (ma anche sull'ambiente, la società, ecc.), è diventato sempre più importante e ha portato ad interrogarsi sull'effettivo valore di una **ricerca proattiva di attività** secondo i parametri seguenti:

- potenziale di creazione di posti di lavoro per ettaro occupato;
- impatto ambientale – in un contesto di ricerca di risparmio energetico e criticità sull'accesso all'elettricità;
- valore aggiunto (economico) atteso.

Detto quanto sopra in termini generali, la **definizione del posizionamento della Lombardia** – intesa come proiezione ed ambizione del territorio – si è basata sulla valutazione della posizione attuale (diagnosi) della Regione a seconda dei principali tipi di attività/funzioni target potenziali.

Essa è stata condotta utilizzando l'approccio « SWOT » mediante il quale sono stati identificati i punti di forza e di debolezza della Regione per ogni tipo di attività studiato e sono state evidenziate opportunità e minacce potenziali, nonché i principali territori o aree geografiche potenzialmente in concorrenza con la Regione (per la loro attrattività misurata o potenziale). Di seguito è riportato un quadro sinettico delle risultanze emerse dalle analisi SWOT per le seguenti tipologie di attività studiate, riferite al posizionamento della Lombardia:

Tipologia di attività	Posizionamento della Lombardia
produzione industriale, trasformazione, assemblaggio	MEDIO-ALTA (per Italia e Sud Europa) nelle filiere di eccellenza e/o per prodotti sensibili alla riduzione dei costi, tempi e rischi logistici (Agroalimentare, Prodotti di largo consumo, Aeronautica/elicotteri, ecc.), MEDIA (in un quadro internazionale)
logistica & distribuzione	ALTA (per l'Italia) MEDIO-BASSA per logistica internazionale (per l'Europa)
riciclo/valorizzazione	MEDIO-ALTA con sourcing locale
centro di stoccaggio di dati informatici (datacenter)	ALTA (per l'Italia) MEDIO-ALTA (per il Sud Europa)
ricerca & sviluppo	MEDIO-ALTA nei settori: Scienze della Vita, Chimica, Ingegneria, Informatica, Metalmeccanica, Aeronautica, Agricoltura, ecc.
servizi alle imprese di tipo front-office	ALTA (per Milano e Italia)
servizi alle imprese di tipo back-office	MEDIA (fuori Milano, in città "tier2", per l'Italia) MEDIO-BASSA (per Milano e Italia) BASSA (in un quadro internazionale)
vendita (B2B, escludendo il commercio al dettaglio B2C), marketing & supporto	ALTA (per l'Italia)
quartier generale geografico "head quarters" (HQ)	MEDIO-ALTA (per Milano e Sud Europa) MEDIA (per Europa, Medio Oriente e Africa/EMEA)

Le attività individuate e sottoposte ad analisi SWOT sono poi state oggetto di segmentazione per la definizione del **targeting finale** che descrive i segmenti, intesi come raggruppamenti di imprese definiti dall'incrocio di assi quali attività, settori, origine, dimensioni, stadio di sviluppo, ecc. sui quali concentrare l'attività di **lead generation**.

2.2 - Segmentazione e targeting finale

La segmentazione proposta per il targeting finale e rappresentata nelle figure che seguono è, in via principale, suddivisa per coppie settore/attività:

- **l'attività** (funzione aziendale, anello nelle catene del valore settoriali e aziendali) è il primo asse studiato, essendo i suoi criteri di localizzazione spesso discriminatori (Tab. A)
- **il settore** è spesso secondario/derivante dal primo (Tab. B-C-D)

La segmentazione per **origine geografica** (Tab. E) deriva infine dai settori/attività.

La **valutazione del loro potenziale** (Tab. A-B-C, colonna "offerta-domanda/opportunità di targeting") risulta dall'incrocio dei parametri dell'offerta e della domanda, ovvero:

- il numero di potenziali opportunità di investimento – corrispondente al numero di progetti e prendendo anche in considerazione il numero specifico di progetti derivanti dalla Domanda;

- l'impatto diretto sul territorio – corrispondente al numero di posti di lavoro diretti derivanti dai progetti (Domanda)
- l'impatto sull'economia regionale – sulla strutturazione del settore, sul numero di posti di lavoro indiretti, ecc.;
- l'impatto in termini di immagine/riconoscibilità per il territorio (Domanda)
- i risultati in serie storica ottenuti dalla regione nell'attività di attrazione di progetti (Domanda/Offerta)
- il livello di attrattività e competitività della regione misurato dalle analisi SWOT effettuate (Offerta).

Dal targeting finale individuato derivano gli obiettivi di ricerca (**lead generation**) per attrarre nuovi investimenti, rispetto:

- alle attività ed alla loro capacità di apportare valore aggiunto al territorio lombardo in termini di mix quantità/qualità (Tab. A)
- ai settori, in funzione delle attività di servizi ad alto valore aggiunto, delle attività di ricerca & sviluppo basati su ecosistemi regionali localizzati e dei loro segmenti innovativi, attività di produzione industriale (Tab. B e C);
- alle aree geografiche, verso le quali guardare per affinità internazionali del territorio lombardo (Tab. E).

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta domanda / Opportunità di targeting?
Quartier generale geografico	Debole		Media-bassa (QG subcontinentale)		Occupazione (qualità), dimensione internazionale		HQ Southern Europe	++
Vendita, marketing	Elevato		Debole (lancio attività)				Elevato	+
Servizi alle imprese	Elevato		Elevata per ICT		Occupazione (qualità)		Medio-elevato per i servizi ad alto VA	+++
Back-offices	Debole		Elevata		Occupazione (numero)		Debole/internazionale, medio-elevato/Italia	- +
Logistica & manutenzione	Medio-elevato		Elevata		Occupazione (numero)		Medio-elevata	+++
Ricerca & sviluppo	Medio-elevato		Media-elevata		Occupazione (qualità), Ecosistema		Medio-elevato / settori di eccellenza della regione	++
Produzione industriale	Debole (creazione), Medio-elevato (ampliamento)		Media-elevata	[Gigafactories]	Occupazione (qualità), Filiere	[Ampliamenti]	Medio-elevato / settori forti + Italia	++
Riciclo	Debole		Media		Economia circolare		Sourcing locale	
Datacente	Debole		Debole		Immagine		Medio-elevato / internazionale	

Tab. A – Targeting attività

Dalla Figura A emerge la necessità di diversificare l'intensità degli sforzi e delle azioni di ricerca (**lead generation**) da mettere in campo rispetto alle attività target con le seguenti priorità:

PRIORITA' 1 – miglior mix quantità/qualità:

- Servizi alle imprese – con una priorità ai servizi ad alto valore aggiunto (ICT, Ingegneria, Finanza, Design...) e promozione delle città di seconda fascia (cd. "tier 2") che svolgono un ruolo importante a livello regionale o sub-regionale, con una certa rilevanza economica, culturale e di servizi (capoluoghi di provincia o città con una forte identità locale, un'economia diversificata ed una buona offerta di servizi.)
- Ricerca & Sviluppo – nei settori regionali di eccellenza (Scienze della Vita, ICT, Elettronica, Chimica...)

PRIORITA' 2: attività che possono rivelarsi più rare – specialmente per nuovi progetti di investimento - ma possono avere un impatto positivo forte sull'economia regionale, in termini di occupazione, di strutturazione di filiere e/o di immagine:

- Produzione industriale – con particolare attenzione ai settori i cui prodotti sono sensibili ai costi, tempi e rischi logistici e/o alle filiere regionali prioritarie
- Quartieri generali.

Possono inoltre essere ricercate **ulteriori attività, più frequenti ma a minor valore aggiunto**, in relazione alla loro capacità di costruire una prima relazione con il territorio oppure da sfruttare per l'individuazione di nuovi investimenti in ampliamento di un'attività già insediata e soprattutto di co-locazioni (sviluppo di attività diverse dalla prima e a maggiore impatto per il territorio), quali:

- Vendita (B2B), marketing & supporto tecnico, con particolare riferimento ai settori chiave regionali
- Logistica – in priorità internazionale.

Infine, possono essere ricercate altre **attività/opportunità in base ai trend emergenti** nei territori, quali:

- Datacenter;
- Impianti di riciclo e generazione materia prima seconda

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta domanda / Opportunità di targeting?
Elettronica	Manufacturing + Ampliamenti	Semiconduttori, Difesa?	(Giga-factories)	(Giga-factories)	Occupazione (qualità), R&S Ecosistema		R&S	++
Meccanica / Industria 4.0	Manufacturing + Ampliamenti		Manufacturing		Filiera	Vendita & Supporto tecnico, R&S		+
Metallurgia	Manufacturing + Ampliamenti / Decarbonizzazione		Manufacturing		Decarbonizzazione			-
Auto	Manufacturing + Ampliamenti / Decarbonizzazione		Manufacturing	(Gigafactories)	Decarbonizzazione	R&S/Design		-
Aeronautica	Scale-ups	Difesa?	Manufacturing, (Ricerca & Sviluppo)		Filiera		Elevato / Filiera –Leonardo	+
Chimica	Manufacturing + Ampliamenti		Manufacturing, (Ricerca & Sviluppo)		Filiera, Decarbonizzazione	R&S	Medio-elevato / R&S; Basso / Manufacturing	++
Materie Plastiche	Manufacturing + Ampliamenti / Decarbonizzazione		Manufacturing		Decarbonizzazione			+
Scienze della Vita	Manufacturing + Ampliamenti		Manufacturing, Ricerca & Sviluppo		Occupazione (qualità), R&S Ecosistema		R&S	+++

Tab. B – Targeting – settori (1)

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta domanda / Opportunità di targeting?
Agro alimentare + Agtech	Manufacturing / Alimentare + Ingegneria, R&S / Agtech	Alimentare innovativo Agtech	Manufacturing +		Occupazione (diffusione territoriale)		Elevato / Logistica, Manufacturing di prossimità	++
Prodotti di Largo Consumo	Manufacturing + Ampliamenti / Logistica + Creazioni	Logistica	Logistica / e-commerce		Occupazione / Logistica		Elevato / Logistica, Manufacturing di prossimità Elevato /	++
Tessile-Abbigliamento-Cuoio	Lusso / Cuoio	Lusso / Cuoio	Lusso / Cuoio	Lusso / Cuoio	Occupazione (qualità, diffusione territoriale)		Design	+
Carta-cartone	Manufacturing + Ampliamenti				Occupazione / Manufacturing			-
Energia	Generazione di elettricità, (Idrogeno, Nucleare)		Generazione di elettricità (vs. Gigafactories)		Decarbonizzazione, Energie rinnovabili		Medio-elevato Ingegneria, Servizi	+
Trasporto & Logistica					Elevato / Aereo; Basso / Terrestre		Elevato / Domestico	
ICT	Vendita, Servizi / Creazioni		Back-offices		Occupazione (qualità), Ecosistema	Vendita, Servizi, R&S		+++
Servizi Professionali	Consulenza-audit, Ingegneria / Creazioni	Consulenza-audit, Ingegneria	Back-offices		Occupazione (qualità)			++
Finanza	Fintech		Back-offices		Occupazione (qualità), Ecosistema			++

Tab. C – Targeting – settori (2)

Dalle figure B e C emerge che, in relazione ai settori target, l'intensità del lavoro di lead generation deve essere determinata sulla base della seguente scala di priorità:

PRIORITA' 1: settori target per i quali si dovranno dedicare risorse umane e finanziarie significative e sviluppare azioni strutturate sul lungo termine di ricerca diretta di investimenti e di promozione (in ordine decrescente):

- settori per i quali ricercare **attività di servizi ad alto valore aggiunto**, con diffusione geografica a priori concentrata su Milano e sulle principali altre aree urbane della Regione:
 - Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione / Software, Servizi informatici, Contenuti digitali
 - Servizi finanziari e professionali / Ingegneria, Finanza, Consulenza, Formazione, ecc.
 - Metalmeccanica – Industria 4.0 [Ingegneria, Ricerca & Sviluppo]
- settori per i quali ricercare **attività di ricerca & sviluppo basati su ecosistemi regionali localizzati**
 - Scienze della Vita / Farmaceutico & Biotech / Terapia genica, Neuroscienze, Oncologia...
 - Elettronica / Semiconduttori
 - Chimica
- **settori più tradizionali** per i quali ricercare, nei loro **segmenti innovativi, attività di produzione industriale**
 - Agroalimentare innovativo, Packaging innovativo
 - Aeronautica & Difesa / Filiera Leonardo (elicotteri), Droni...
 - Chimica / Chimica verde

PRIORITA' 2: settori target secondari da esplorare con azioni test

- settori emergenti da esplorare
- Agtech / Digitalizzazione dell'agricoltura, Robotica agricola, Fattorie verticali, ecc.
- Cleantech
- Nucleare

Dall'incrocio di settori ed attività ne deriva:

Settori/Attività	Vendita (B2B), Marketing, QG	Servizi alle imprese	Ricerca & sviluppo	Produzione industriale	Logistica & Manutenzione	Riciclo
ICT	Software	Servizi informatici, Datacenters	Intelligenza artificiale, Contenuti digitali			
Elettronica			Semiconduttori	Semiconduttori, Difesa?		(Batterie)
Servizi professionali e finanziari		Ingegneria, Finanza, Consulenza, Formazione	Ricerca esternalizzata			
Trasporto & Logistica	Trasporto				Logistica del freddo Logistica della salute	
Industria pesante	Macchinari	Ingegneria	Industria 4.0			Metalli
Industria leggera				Cuoio	Prodotti di largo consumo	Tessile
Industrie dei trasporti		Ingegneria –Aeronautica	Aeronautica	Filiera Elicotteri/Leonardo, Droni	Aeronautica, Auto	Aeronautica
Chimica, materie plastiche, gomma			Materiali, Chimica	Chimica verde		Plastica
Energia		Efficacia energetica	Efficacia energetica, Nucleare			Solare
Scienze della vita			Farmaceutico/Biotech, Medtech	Farmaceutico/Biotech	Farmaceutico	
Agroalimentare, Agtech	Alimentare, Agtech		Agtech	Alimentare innovativo, Agtech	Alimentare	Agtech

Tab. D – Targeting settori/attività

Dalla relazione fra settori ed attività (fig. D) ne deriva il **targeting per area geografica** (Fig. E):

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta-domanda / Opportunità di targeting?
Europa occidentale						Francia, Regno Unito, Germania, Spagna...		+++
Nord America						Stati Uniti		++
Asia-Pacifico						Cina, Giappone		+
Europa centrale & orientale								-
Medio-Oriente								-
America Latina & Caraibi								-
Africa								-

Tab.. E – Targeting per area geografica

L'asse origine geografica deriva in gran parte dai segmenti "settori/attività" anche se ogni territorio ha delle affinità internazionali a esso specifiche e che dipendono dalle varie connessioni che il territorio può avere con l'estero:

- da un lato, da quelle geografiche (per la Lombardia: prossimità diretta alla Svizzera, vicinanza relativa a Francia, Germania e Austria, ecc.), culturali e linguistiche (legate a storie, lingue condivise - mondo latino, Mitteleuropa, ecc.), di popolazione (emigrazione all'estero e l'immigrazione nel territorio);
- dall'altro, da quelle più specificatamente economiche legate ai flussi commerciali e agli investimenti internazionali in entrata e in uscita (connessioni con l'Europa occidentale, il Nord America, ecc.).

Il quadro che emerge dalla Fig. E, mostra che le aree e paesi prioritari nei quali ricercare nuovi investimenti sono:

- Europa occidentale – Francia, area «DACH» [Germania, Austria, Svizzera], Regno Unito, Spagna...
- Nord-America – Stati Uniti, Canada
- Asia-Pacifico – Giappone, Cina.

In conclusione, l'analisi della domanda basata sui recenti investimenti e sui loro sviluppi prevedibili ha consentito di individuare gli obiettivi **con maggiori opportunità per asse principale: attività/funzioni, settori e paesi di provenienza**. Tale analisi, incrociata con quella dell'offerta e della concorrenza e tenuto conto delle priorità di politica economica regionale, ha consentito di determinare il **targeting finale ed i relativi segmenti prioritari** (Tab. F-G).

Assi	
Attività/Funzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca & Sviluppo e Design • Servizi alle imprese, Educazione & Formazione • Produzione industriale • Quartieri generali • Vendita, Marketing & Supporto tecnico • Logistica
Settori – Sub-settori	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione / Software, Servizi informatici, Contenuti digitali • Scienze della Vita / Farmaceutico & Biotech / Terapia genica, Neuroscienze, Oncologia + Medtech • Servizi finanziari & professionali / Ingegneria, Finanza, Consulenza, Formazione... • Microelettronica / Semiconduttori • Agroalimentare • Agtech e Bioeconomia-Chimica verde • Aeronautica & Difesa / Filiera Leonardo (elicotteri), Droni... • Chimica / Ricerca & sviluppo, Chimica verde > Manufacturing • Metalmeccanica / Industria 4.0 • Cleantech, Nucleare • Lusso / Cuoio
Geografia – Macro-regioni e paesi fonti	<ul style="list-style-type: none"> • Europa occidentale – Francia, Germania, Regno Unito, Spagna, (Austria, Svizzera) • Nord America – Stati-Uniti, Canada • Asia – Giappone, Cina, (India)

Tab. F - Targeting Attività/Settori/Geografie

Macro-settore	Settore	Attività/Funzione	Scopo geografico	Modalità investimento	Origine geografica
Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	Software	Vendita , Marketing & Supporto Ricerca & Sviluppo	IT EUR, Mondo	CRE COL, CRE	USA + EUR – UK, Francia, Germania, Nordics...
	Servizi informatici	Servizi/Back-offices (domestici) Sviluppo	FR FR, EUR	CRE, COL COL, CRE	USA + EUR + India
	Contenuti digitali	Sviluppo	Monde	CRE	USA + EUR + (Cina)
	Operatori datacentres	Datacentres	USA + EUR	CRE	USA + EUR
Elettronica	Microelettronica, Difesa	Produzione Ricerca & Sviluppo	EUR-Ovest EUR-Ovest, Mondo	CRE CRE, PAR	USA (M)+ EUR (M,D) + Giappone, Corea, Taiwan
Servizi professionali	Ingegneria	Servizi/Back-offices (domestici)	IT, EUR	COL, CRE	EUR + USA
Aeronautica	Filiera Leonardo/Elicotteri, Droni	Produzione R&S, Tests, Ingegneria	EUR, Mondo EUR, Mondo	CRE, EXP, PAR COL, CRE, PAR	EUR (Francia) + USA
Scienze della Vita	Farmaceutico/Biotech	Produzione Ricerca & Sviluppo	EUR-Ovest, Mondo EUR, Mondo	EXP, COL, CRE COL, PAR,	USA + EUR – UK, Francia, Germania, Svizzera + Giappone
	Medtech	Produzione Ricerca & Sviluppo	EUR-Ovest, Mondo EUR, Mondo	EXP, COL, CRE EXP, COL	USA + EUR – Germania, Svizzera... + Giappone
Agroalimentare, Agtech & Bioeconomia	Agroalimentare innovativo	Produzione	IT, EUR-Ovest	EXP, COL, ACQ	EUR + USA
	Agtech	Produzione/Riciclo Ricerca & Sviluppo	IT, EUR-Ovest EUR, Mondo	CRE CRE, PAR	USA + EUR
Chimica	Chimica Chimica verde	Ricerca & Sviluppo Produzione	Mondo EUR	CRE, COL CRE	EUR + Nord-America
Industria 4.0	Industria 4.0 / Macchinari, impianti-attrezzature ind.	Produzione Ingegneria, Ricerca & Sviluppo	EUR, Mondo EUR, Mondo	CRE, ACQ COL, CRE, PAR	EUR – Germania, Svizzera... + Giappone
Energia/Cleantech	Cleantech	Servizi	IT, EUR-Ovest	CRE	EUR – DACH, Francia...
	Nucleare	Ingegneria/Ricerca & Sviluppo	Mondo	CRE, PAR	Francia, USA, Giappone...
Lusso	Cuoio	Produzione	EUR, Mondo	CRE, PAR	Francia

In verde, segmenti prioritari

NB: IT : Italia; EUR : Europa; CRE : creazione; EXP : ampliamento; COL : co-localizzazione ; ACQ : acquisizione ; PAR : partnership

Tab. G - Targeting Matrice Attività/Settori/Geografie

2.3 - L'offerta di servizi agli investitori

La definizione dell'offerta di servizi proposti agli investitori è essenziale perché è alla base dell'organizzazione generale dell'attività di attrazione investimenti, collocandosi sia - a monte - nella fase di ricerca di investimenti come attività di assistenza e negoziazione per ottenerne la localizzazione del progetto nel territorio regionale, sia - a valle - nella fase di accompagnamento dei progetti di investimento fino alla loro realizzazione ed avvio.

I servizi che si intendono fornire sono raggruppati nelle seguenti grandi categorie (Tab. A):

- informazioni e consulenza alle aziende circa le condizioni di insediamento e di sviluppo di un'attività economica in Lombardia
- messa in relazione degli investitori con le diverse tipologie di interlocutori che possono aiutare e facilitare la realizzazione dell'investimento;
- assistenza nelle varie dimensioni dei progetti, quali la ricerca della migliore localizzazione sul territorio, l'interlocuzione con le autorità o altri potenziali partner o stakeholders del territorio, agevolazioni e processo di permitting;
- gestione degli aspetti finanziari, immobiliari, formazione e reclutamento, ecc.

L'offerta di servizi dovrà diversificarsi in base al progetto di investimento in funzione della natura dell'attività/funzione da sviluppare: i progetti di attività "materiali" (es. unità di produzione, piattaforme logistiche, data center...) richiederanno infatti un supporto importante rispetto alla ricerca e selezione del sito (location scouting e due diligence), mentre i progetti di attività "immateriali" (es. ricerca & sviluppo, ingegneria, servizi informatici, servizi finanziari, servizi amministrativi e commerciali, ecc.) richiederanno soprattutto un'assistenza al reclutamento e alla formazione del personale e per le attività a più alto valore aggiunto, connessioni con partner possibili nel sistema regionale della formazione universitaria, dell'innovazione e della ricerca.

Categoria di servizi	Dettaglio	Offerta specifica «Key Accounts»
<ul style="list-style-type: none"> • Informazione (generica vs. personalizzata) sulle opportunità di investimento in Lombardia 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro legale – Costituzione della filiale, Lavoro, Ambiente, Immigrazione... • Fiscalità (nazionale e regionale) – Aziende e individui • Settori & attività – Mercato Supply chain/Aziende chiave... • Infrastrutture e connettività, Demografia, Mercato del lavoro, Qualità della vita • Costi – lavoro, Utilities, terreni / Capannoni / Uffici • Incentivi (nazionali e regionali) • Siti – Terreni / Edifici / Uffici / Coworking spaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizzata per i KA • / • Personalizzata per i KA • / • / • / • /
<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti/studi su misura su opportunità specifiche di investimento • Consulenza – tramite partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo per i KA • Solo per i KA
<ul style="list-style-type: none"> • Messa in relazione con autorità e partner potenziali 	<ul style="list-style-type: none"> • Regione – SIREG; Autorità locali – Province, Comuni ecc. • Ricerca & Innovazione (centri di ricerca, distretti tecnologici regionali...), Formazione (università, ITS) • Aziende – Partners / Subfornitura / Servizi specializzati / Utilities / Clienti • Operatori di infrastrutture, gestori di utilities, associazioni imprenditoriali... 	<ul style="list-style-type: none"> • / • / • Clienti solo per i KA • /
<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri con il Presidente e Assessori della Regione • Visite di siti (con i Comuni, gli agenti immobiliari / terreni, edifici, uffici...) • Reclutamento e formazione (centri per l'impiego, ITS, università...) • Mobilitazione degli incentivi – in particolare, quelli regionali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo per i KA • / • / • /

Tab. A– categorie di servizi

3. Il nuovo modello organizzativo

Rispetto al **modello organizzativo attuale** le principali evidenze emerse indicano il servizio "Invest in Lombardy" come un modello consolidato e ad un buon livello di articolazione di servizi e risultati, migliorabili in funzione delle seguenti **traiettorie strategiche** mirate a rafforzare e sviluppare le azioni e **incrementare la dimensione dell'impatto del servizio**:

- potenziamento della capacità proattiva nella generazione e qualificazione dei contatti con investitori esteri, con focus sull'attrazione di progetti strategici per il territorio a più alto valore aggiunto;
- rafforzamento delle attività di post-insediamento (aftercare), per garantire continuità relazionale con gli investitori già attivi, creando canali strutturati di ascolto e supporto per eventuali problematiche e per facilitare espansioni sul territorio;
- rilancio della strategia di branding, con una narrazione più integrata della *value proposition* regionale e azioni di comunicazione e marketing più sistematiche e incisive;
- promozione di un'offerta territoriale più competitiva, segmentata per settori e target, con pacchetti insediativi pronti all'uso (aree disponibili, utilities, fornitori, etc.);
- evoluzione del sistema di governance per consolidare il coordinamento istituzionale e definire un modello stabile e sostenibile, con il rafforzamento della funzione di regia pubblica.

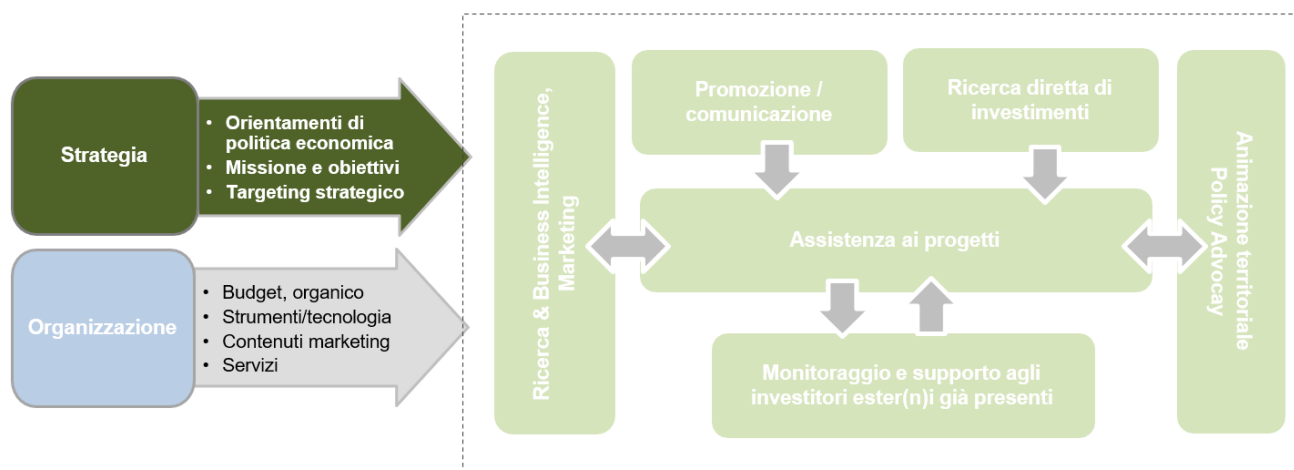


Fig. 4 - Dalla Strategia al nuovo modello organizzativo

Partendo dall'esperienza finora maturata, **l'evoluzione del modello attuale verso un nuovo modello di agenzia di promozione degli investimenti (IPA) per la Lombardia** deve trovare - quale framework - nella specializzazione non solo un fattore di maggiore efficienza ma anche una leva per aumentare e migliorare il livello di concentrazione strategica dell'organizzazione su determinati obiettivi per ottenere una maggiore visibilità dell'attività sia all'interno che all'esterno della Regione.

In generale, **l'agenzia di promozione degli investimenti** – o *investment promotion agency* (in seguito IPA) – sia che si tratti di un'organizzazione dedicata o di parte di un'organizzazione più ampia, è uno strumento operativo territoriale al servizio dello sviluppo del suo sistema produttivo le cui competenze all'interno del mercato degli investimenti possono oggi essere identificate nell'azione sulla domanda (ricerca diretta/indiretta di investitori) e nell'accompagnamento in tutto il percorso di analisi, scelta localizzativa, lancio del progetto di investimento e sua implementazione.

In termini comparativi l'IPA si distingue dall'agenzia di sviluppo economico (*economic development agency*) nonché dall'agenzia di promozione dell'export (*trade promotion agency*), anche se possono esserci complementarità.

- **Agire sulla domanda, imprenditoriale**
(Investment Promotion)

- **promozione / comunicazione**

- networking, pubbliche relazioni, relazioni con i media, marketing digitale, partecipazione a/organizzazione di eventi...

- **ricerca diretta di investimenti**

- business intelligence e profiling di aziende, presa di contatto diretta con le aziende target

- **servizi di assistenza all'insediamento e allo sviluppo dei progetti di imprese**

- informazione – sul quadro legale e fiscale, l'economia regionale, i settori (prioritari), i costi, gli incentivi... – e consulenza alla formalizzazione del progetto
- assistenza nel processo di insediamento – nelle procedure amministrative, nella ricerca della migliore localizzazione, nell'individuazione del personale, nella mobilitazione degli incentivi...

- **Agire sull'offerta, territoriale**
(Economic Development)

- **promozione dello sviluppo « locale » / « endogeno »**

- imprenditorialità – creazione di imprese (in particolare: start-ups tecnologiche) & crescita, innovazione & ricerca, formazione + export...

- **pianificazione territoriale**

- programmazione/sviluppo infrastrutture, immobiliare-fondario...

- **« policy advocacy »**

- miglioramento del quadro legale/fiscale e del funzionamento delle pubbliche amministrazioni nei loro rapporti con le aziende – in particolare rispetto alle procedure relative al lancio di un'attività economica...

Investment promotion vs Economic development

Dal benchmarking effettuato con alcune organizzazioni operanti nel settore nei territori dell'Europa occidentale, comparabili e in competizione con la Lombardia per l'attrazione investimenti ⁴, emerge che non esiste un modello unico di IPA in quanto la sua struttura ed organizzazione può diversamente configurarsi rispetto ad alcuni fattori:

- grado di decentramento politico-istituzionale;
- volontà politica e governance dell'Ente promotore;
- grado di sviluppo economico e problematiche connesse;
- gerarchia dei motori economici del territorio (in particolare, tra crescita endogena ed esogena) e i bisogni che ne derivano, ecc.

Nella maggior parte dei casi, le IPA sono strutture non a scopo di lucro, pubbliche o para-pubbliche, che dipendono (almeno parzialmente) dai governi interessati, centrali e/o regionali-locali – con diversi gradi di collaborazione tra i vari livelli politici-amministrativi. I loro servizi sono quindi quasi sempre gratuiti versus le aziende e sono finanziate dai rispettivi territori. In ottica di buona governance e per rafforzare il ruolo e l'azione delle IPA, vi aderiscono diversi soggetti del tessuto territoriale quali le istituzioni rappresentative delle imprese, le camere di commercio e le associazioni imprenditoriali, il sistema della formazione, della ricerca e dell'innovazione, gli operatori di infrastrutture chiave (aeroporti, porti, interporti, ecc.), in alcuni casi le stesse aziende estere insediate nel territorio (mediante rappresentanza diretta nel board dell'IPA o attraverso forme associative) ed i fornitori di servizi in grado di interagire con aziende internazionali (studi legali, commercialisti/società di audit, consulenti del lavoro, agenti immobiliari, banche, ecc.).

Ne deriva che gli obiettivi di una IPA possono essere molto diversi da un'organizzazione all'altra:

- focus sulla sola attrazione di aziende/investimenti:
 - crescita dell'occupazione (diretta) sia generica che rispetto ad alcune categorie specifiche (disoccupati, neo-laureati, NEET, giovani, senior, ecc.)

⁴ NFI (Nord della Francia), FIT (Fiandre), NRW.Global Business (Renania Settentrionale-Vestfalia), Accio (Catalogna), SDI (Scozia)

- struttura e composizione dell'economia – ovvero - rafforzamento di settori/attività esistenti, diversificazione settoriale (per lo sviluppo di nuovi settori/attività, partendo -o no- da competenze esistenti sul territorio), internazionalizzazione dell'economia e delle aziende del territorio.
- politiche di attrattività ed attrazione di risorse strategiche in grado di aiutare a rafforzare l'offerta territoriale ("enabler"), quali:
 - talenti: personale considerato come strategico per lo sviluppo delle attività/settori prioritari (es. ingegneri, sviluppatori informatici, scientifici, manager, ecc.) e studenti nelle discipline legate alle attività/settori prioritari;
 - finanziamenti: capitale di rischio (VC) – per la crescita delle start-ups tecnologiche regionali, capitale sviluppo – per la crescita di aziende regionali consolidate, fondi destinati al finanziamento di infrastrutture/programmi di sviluppo urbano, ecc.
- promozione del turismo "leisure" e/o "business".

Partendo dagli obiettivi di attrazione investimenti sopra indicati, il nuovo modello organizzativo per l'attrazione investimenti in Lombardia, nella definizione del proprio **perimetro di missione** dovrà quindi tenere conto:

- delle sfide relative all'attrazione investimenti che Regione Lombardia si è data con il Piano Industriale;
- della struttura organizzativa "leggera" che caratterizza attualmente il progetto Invest In Lombardy;
- della necessità di integrare l'insieme delle competenze esistenti in materia di sviluppo economico e della loro necessaria interconnessione con altre competenze.

La scelta delle **tipologie di investimento da ricercare** dovrà includere:

- l'insediamento/creazione di nuovi investimenti;
- l'ampliamento/modernizzazione di attività esistenti o co-localizzazione di una nuova attività accanto ad una esistente;
- l'acquisizione di aziende/stabilimenti presenti sul territorio (apporto di capitali, investimenti/finanziamenti) con una preferenza per società in difficoltà congiunturali, e non strutturali, rispetto all'acquisizione di società sane (in bonis);
- la promozione di partnership, in particolare le collaborazioni scientifiche, le università ed i cluster, da estendere eventualmente alle collaborazioni industriali e tra le associazioni imprenditoriali.

3.1 - Il Progetto "Invest in Lombardy": verso l'evoluzione del modello attuale

L'attività dedicata alla promozione ed all'attrazione degli investimenti in Lombardia è realizzata nell'ambito dell'Accordo Quadro di Programma con il Sistema Camerale sulla base di Piani operativi approvati annualmente dalla Giunta, che Unioncamere Lombardia opera mediante la società Promos Italia (soggetto attuatore)⁵. La collaborazione con Unioncamere si formalizza sin dal 2012 quando, nel Documento strategico annuale 2013 (DSA), approvato da Regione Lombardia con D.G.R n. 3762⁶, fra gli interventi chiave per lo sviluppo competitivo, si individua l'obiettivo

⁵ Promos, nata come azienda speciale per l'internazionalizzazione del sistema camerale milanese/lombardo, si presenta oggi come "Agenzia italiana per l'internazionalizzazione" e conta tra i suoi soci non solo UnionCamere Lombardia e le Camere di Commercio di Milano/Monza-Brianza/Lodi, Bergamo e Sondrio, ma anche Camere di altre regioni: Genova, Pordenone/Udine, Modena, Ferrara/Ravenna, Toscana Nord-Ovest, Umbria, Salerno, Caserta, Catanzaro/Crotone/Vibo Valentia e Cosenza.

⁶ (DGR 3762/11.07.2012): Nel DSA si cita per la prima volta "InvestinLombardy": "L'azione regionale per favorire l'attrattività degli investimenti nel 2013, si svilupperà in due ambiti: il rafforzamento della collaborazione con il sistema camerale per le attività di promozione e di accompagnamento degli investitori esteri attraverso il nuovo strumento condiviso⁶ di INVESTINLOMBARDY e l'attuazione degli Accordi di sviluppo territoriale del programma

dell'attrazione degli investimenti, da implementarsi rafforzando la collaborazione con il sistema camerale attraverso un nuovo progetto condiviso denominato *Invest in Lombardy*. In un contesto in cui la competizione internazionale tra territori era in costante crescita e richiedeva modelli sempre più articolati e proattivi rispetto alle dinamiche di mercato e data-driven, *Invest in Lombardy* nasceva quindi con l'obiettivo di rafforzare l'attrattività territoriale e accompagnare attivamente le imprese ad insediarsi in Lombardia, intercettare prioritariamente investimenti a più alto impatto in termini di valore in capex, generazione e attrazione di capitale umano qualificato, trasferimento tecnologico e inserimento nelle filiere lombarde.

Ad oggi, il **modello operativo** di *Invest in Lombardy* si articola su **tre pilastri di lavoro**:

1. Servizi di assistenza agli investitori individuati attraverso canali diretti, siti Internet di Regione Lombardia e «Invest in Lombardy», agenzie nazionali (ICE/Invitalia), e dal 2023, mediante prestatori di servizi specializzati. Il servizio è personalizzato e gratuito ed accompagna l'investitore lungo tutto il ciclo di vita del progetto (dalla fase di valutazione preliminare all'insediamento, fino all'eventuale espansione) includendo: supporto nella ricerca di siti e immobili, facilitazione nelle relazioni con enti locali, accompagnamento sul territorio e supporto nelle procedure amministrative, informazioni e accompagnamento su incentivi e strumenti finanziari, supporto per il reperimento di personale. A questo si aggiunge il servizio di supporto ad aziende già sul territorio (c.d. "aftercare"), attività sempre più strategica per favorire la c.d. "retention" degli investimenti e stimolare possibili ulteriori investimenti (espansioni, nuovi progetti);
2. Raccolta, valorizzazione e promozione dell'offerta territoriale, mediante una piattaforma digitale disponibile all'interno del sito web www.investinLombardy.com alimentata attraverso manifestazioni di interesse pubbliche ("AttrACT"-2017 e "OpportunityLombardy"-2024) mirate a coinvolgere soggetti pubblici e privati nella raccolta e candidatura di opportunità insediative che vadano ad alimentare continuamente il portafoglio di aree ed immobili da mettere a disposizione di aziende interessate ad investire in Lombardia. Rientrano nella valorizzazione dell'offerta, la mappatura dei settori economici strategici per la Lombardia (individuati avvalendosi di specifiche attività di analisi e sulla base della strategia regionale di specializzazione intelligente-RIS3 che includono: scienze della vita, ICT, manifattura avanzata, mobilità sostenibile, aerospazio, energia e green economy) e la predisposizione di value proposition territoriali e/o tematiche, che sintetizzano i punti di forza delle relative filiere a beneficio degli operatori internazionali.
3. Promozione, comunicazione e posizionamento internazionale, mediante la partecipazione ad eventi internazionali selezionati, manifestazioni fieristiche, missioni istituzionali, business forum e modalità digitali (sito web e canali social). Tale attività è realizzata in sinergia con ICE Agenzia, Ministero degli Affari Esteri, Camere di commercio internazionali, Ambasciate e Consolati. I mercati prioritari sono definiti in base all'analisi delle tendenze globali degli IDE e alla coerenza con i settori di specializzazione della Lombardia.

La **struttura organizzativa** attuale di *Invest in Lombardy* consiste concretamente in un gruppo di lavoro congiunto (con personale della DG Sviluppo Economico e di Promos) che gestisce le attività e i servizi previsti nei tre pilastri di lavoro, prevalentemente in autonomia e, in minor parte, avvalendosi di apporti esterni.

Pur nel confermare un buon livello di servizi offerti, tassello fondamentale in fase di attuazione della Strategia sarà il **potenziamento ed il rafforzamento delle funzioni centrali di promozione, assistenza e valorizzazione dell'offerta già erogate** dal Progetto *Invest in Lombardy*, **integrando con contributi specifici** di una più ampia platea di stakeholder sia interni che esterni agli Enti promotori (Regione e Sistema Camerale).

ASTER, basati su partenariati pubblico privati per l'insediamento di nuove attività di impresa sul territorio, anche attraverso la valorizzazione delle diverse vocazioni territoriali favorendo nuova occupazione locale"



Fig. 5 - Il modello attuale: gradiente di intensità di colori a seconda delle attività attualmente svolte

Tenendo conto che le condizioni di successo per lo sviluppo di un'organizzazione strutturata in materia di attrazione investimenti per la Lombardia (oltre al tema delle risorse, della forma giuridica, della governance e dell'azione pubblica) sono determinate dall'**implementazione degli ambiti di attività non ancora strutturati**, nella ridefinizione del modello, il team dovrà ristrutturarsi in funzione del presidio ed implementazione delle seguenti attività, secondo le priorità indicate in fig.6):



Fig.6 – Il nuovo modello organizzativo: ordine cronologico prioritario di sviluppo delle attività

PRIORITÀ 1: informazione & marketing (business intelligence, ricerche e analisi, marketing, management dell'informazione), tenuto conto del "targeting", ovvero:

- la capacità di identificare le aziende giuste e, al loro interno, gli individui/punti di contatto giusti (business intelligence, ricerca e reti/networking. Ciò al fine di sollecitare, nell'ambito di target settoriali e geografici ben definiti, la platea di aziende che non hanno a priori preso in considerazione la Lombardia o che non hanno messo tale destinazione d'investimento in prima posizione nella loro "short-list", rafforzando le attività di ricerca diretta e indiretta di investimenti in termini di nuove risorse, umane, finanziarie, di strumenti, servizi, contenuti e partner adatti;
- l'assistenza ai progetti – preparazione dei dossier di informazione/risposta ai bisogni espressi, messa in relazione con autorità e amministrazioni, fornitori di servizi, partner, ecc, ricerca di siti, accompagnamento nell'implementazione del progetto (procedure amministrative, reclutamento, mobilitazione degli incentivi, ecc.);

PRIORITÀ 2: presa di contatto e sviluppo delle relazioni, in termini di:

- azione specifica destinata all’aftercare – monitoraggio della presenza di aziende estere sul territorio, assistenza alle aziende e identificazione di progetti di espansione e di co-localizzazione, a dimostrazione dell’attenzione verso gli investitori già presenti sul territorio;
- networking interno alla Regione con i cluster, le università e i centri di ricerca, i prestatori di servizi a dimensione e vocazione internazionale presenti sul territorio (studi legali, società di audit e consulenza, banche, ecc.);
- networking esterno al territorio regionale (in Italia e all’estero) con soggetti pubblici (ambasciate, consolati, enti di governo, camere estere, ecc.) e associazioni imprenditoriali e prestatori di servizi a vocazione internazionale (avvocati, commercialisti, consulenti, banche, ecc.), anche mediante soggetti con funzioni di rappresentanza in Europa e USA;

PRIORITÀ 3: comunicazione in termini di:

- sviluppo di contenuti, booklets, gestione ed implementazione della piattaforma Invest in Lombardy, della presenza su LinkedIn e della mappatura delle opportunità insediative;
- “messaggio” che si intende veicolare, ovvero della capacità di convincere l’azienda che “l’opportunità Lombardia” è più adatta alla sua situazione, ai suoi bisogni e ambizioni - e quindi ai suoi progetti, già formalizzati o potenziali, proposte di valore, supporto da esperti;
- specifiche azioni di comunicazione/promozione focalizzata sui media economici, a supporto delle azioni di lead generation, con un aggiornamento continuo del sito Internet dedicato, la pubblicazione regolare sul sito e nei media convenzionali e sociali di informazioni sugli investimenti di aziende ester(n)e nella Regione, sulle novità in materia di iniziative pubbliche regionali (programmi settoriali, “Zone di Innovazione e Sviluppo”, incentivi, ecc.), di infrastrutture, di successi di aziende, università o centri di ricerca regionali, ecc.;

PRIORITÀ 4: ricerca diretta di investimenti (lead generation), ripartita per settori (intelligence & ricerca, presa di contatto e negoziazione) in una dimensione continua, qualitativa e mirata su base geografica, prima in Europa (Germania, Francia, Svizzera, Austria, Spagna...) e successivamente nel Nord America ed Asia cui si affianca l’uso mirato degli incentivi regionali per i settori/attività target prioritari;

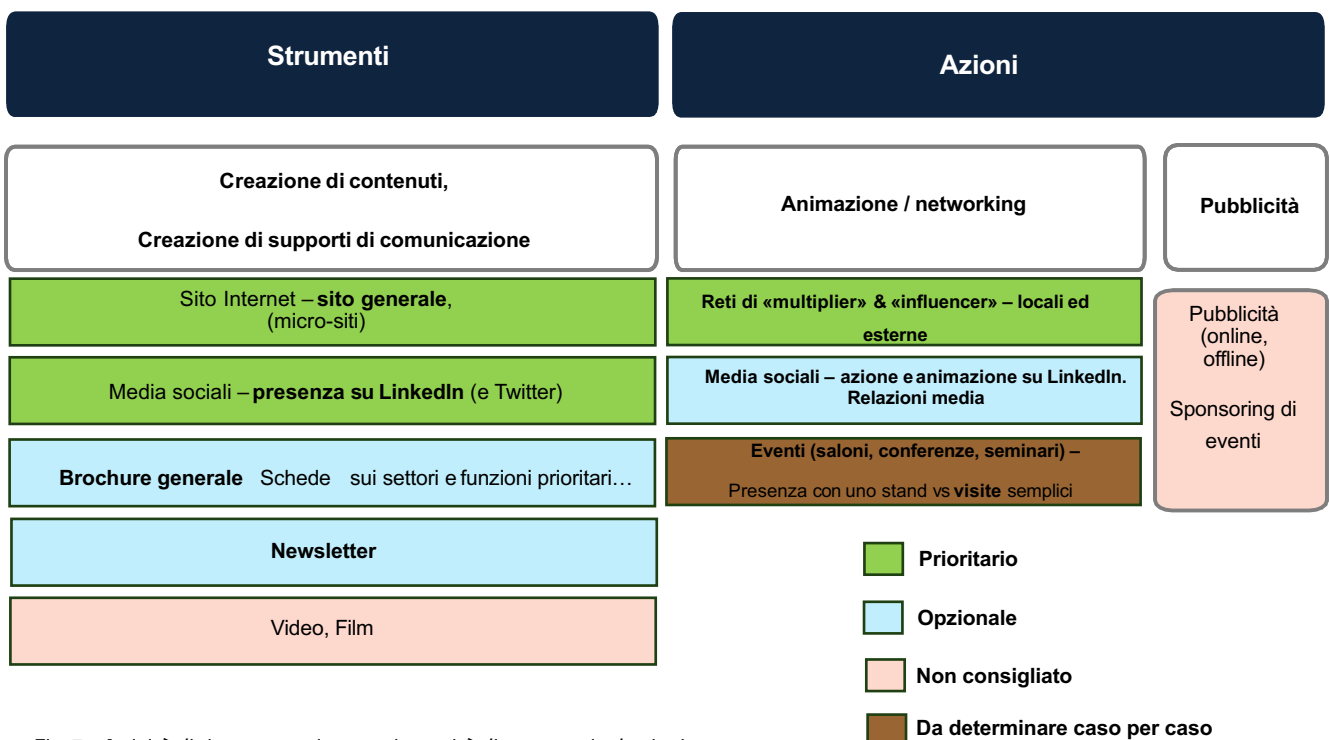


Fig. 7 - Attività di ricerca e assistenza: intensità di strumenti ed azioni

Determinante sarà infine un rinnovato e forte impegno politico (*voce 5*) e la **costruzione di una rete di collaborazione estesa agli stakeholders** (enti locali, cluster, università, centri di ricerca, associazioni imprenditoriali, gestori delle infrastrutture ed aziende chiave presenti nel territorio, locali ed estere), che potrà tradursi:

- nella creazione di un gruppo di coordinamento di alto livello per l'attrattività (*Advisory Board/tavolo politico*), all'interno del quale discutere e definire specifici Piani d'azione annuali e monitorare e valutare i risultati dell'attività svolta, anche scegliendo e premiando i «migliori» investitori e investimenti;
- nella costituzione di specifici tavoli di lavoro, da attivarsi nell'ambito del **Servizio alle Imprese** – quale parte integrante e sostanziale del team - che accompagni tutto il ciclo di vita del progetto.

3.2 - Opzioni possibili e prossimi step

Rispetto alla definizione di un soggetto dedicato ad attuare le politiche regionali per l'attrazione investimenti si considereranno diverse **opzioni**:

- il mantenimento – con rafforzamento – dell'organizzazione attuale derivante dalla partnership tra Regione e Sistema camerale lombardo;
- la creazione di una struttura formalmente nuova (associazione, società consortile, fondazione, ecc.) con integrazione del team esistente ed inserimento di nuove risorse;
- lo sviluppo di un team dedicato all'interno dell'Amministrazione regionale.

	Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento – con rafforzamento – dell'organizzazione attuale derivante dalla partnership tra Regione Lombardia, UnionCamere Lombardia e Promos Italia 	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità di gestione • Partnership Regione-Unioncamere 	<ul style="list-style-type: none"> • Posizione di Promos in questo contesto come «fornitore di servizi»
<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di una struttura formalmente nuova (associazione, società consortile, fondazione...) con integrazione del team esistente e aggiunta di nuove risorse 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura dedicata, con missione chiara e forte visibilità potenziale all'interno della regione • Associazione potenzialmente allargabile a più/numerosi partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemi potenziali di continuità dell'attività se società «in-house» (finanziamento per programma)
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusione di un team dedicato all'interno dell'amministrazione regionale lombarda, presso la Presidenza/Assessorato alle Attività Produttive... 	<ul style="list-style-type: none"> • Legittimità politica regionale forte • Linea diretta con l'autorità politica e capacità di mobilitazione dell'amministrazione regionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincoli legati alla gestione amministrativa di un ente pubblico (contabilità pubblica, reclutamento...)

Opzioni a confronto

La scelta dovrà tenere conto:

- del livello di autonomia funzionale dell'organizzazione garantita da una forma giuridica che le consenta una certa flessibilità (in particolare nell'assunzione del personale, nella gestione delle attività, nei rapporti con l'estero,

ecc.); costituisce infatti elemento di successo la presenza di un team specializzato (almeno bi-lingue), stabile e a tempo pieno sull'attività, con una doppia cultura pubblica-privata che combina conoscenza del territorio regionale (economia ed ecosistemi settoriali chiave), funzionamento dell'amministrazione (regionale e locale) e delle aziende, con competenze in materia legale (costituzione di società, fiscalità, regolamentazione del lavoro, procedure amministrative, incentivi...), di marketing, comunicazione, business development, assistenza ai progetti, consulenza aziendale ed una reale dimensione internazionale;

- dell'effettiva collaborazione e convergenza di obiettivi con le società e gli enti del SiReg per "fare sistema" e favorire sia la scelta della Lombardia come meta d'investimento, sia la rapida risoluzione delle criticità inerenti all'insediamento e lo sviluppo di attività economiche nel territorio (es. location, infrastrutture/utilities, permitting, reclutamento, formazione, ricerca, ecc.);

Il nuovo modello organizzativo dovrà strutturarsi in funzione dell'**offerta di servizi che si intende mettere a disposizione degli investitori** e in particolare, della volontà di assicurare la disponibilità di un **punto unico di accesso** con il quale interloquire per l'attuazione dei propri progetti.

Dal secondo semestre 2025, si procederà quindi ad approfondire ed avviare il **percorso verso il consolidamento di un nuovo modello organizzativo** attraverso **due step** consecutivi e complementari:

1. una **prima fase di potenziamento organizzativo** dei processi interni e delle partnership esterne attivate, a cui far seguire:
 - **lo sviluppo/aggiornamento degli strumenti** sia interni (database CRM - Customer Relationship Management) per la gestione dei contatti/aziende e progetti, che esterni di supporto alla comunicazione e alla ricerca diretta di investitori (sito web Invest in Lombardy, media sociali professionali quali LinkedIn, ecc);
 - **lo studio di forme di semplificazione normativa per gli investitori** che si avvalgono dell'offerta di servizi data dal Progetto Invest in Lombardy;
 - lo sviluppo/acquisizione di **contenuti per la comunicazione**, per la **ricerca diretta di investimenti** (con formati diversificati: informazioni, cartografie, infografie, immagini, video, ecc.), per lo sviluppo di «proposte di valore» complessive, settoriali (almeno per i settori prioritari) e per funzione aziendale (almeno per il manufacturing, la ricerca & sviluppo...).

Governance	Offerta	Attrazione	Facilitazione	Lobbyng & Advocacy
Revisione e perfezionamento della struttura organizzativa e del coordinamento fra RL, UCL e stakeholder	Implementazione e valorizzazione dell'offerta territoriale	Rafforzamento del brand e strategia Go to Market (GTM) su target strategici	Rafforzamento del case managment a supporto dell'investitore il tutto il ciclo di insediamento	Consolidamento delle relazioni a livello nazionale ed internazionale anche mediante position paper

Allo stesso tempo, dovranno inoltre essere avviate le prime azioni concrete secondo un programma che comprenda, tra l'altro:

- il censimento e l'identificazione dei potenziali "multiplier" (avvocati, commercialisti, consulenti, banche, università, centri di ricerca, unità di trasferimento di tecnologia nel territorio, associazioni imprenditoriali, camere di commercio italiane ed estere, ambasciate ed altri soggetti istituzionali, ecc.);
- l'avvio dell'attività di networking per la creazione di una rete di intermediari da coinvolgere nel processo di attrazione/accompagnamento degli investimenti;

- un nuovo progetto di lead generation;
- la mappatura, classificazione, monitoraggio e follow up degli investitori esteri già presenti nel territorio (aftercare).

In tale fase si dovrà procedere a revisionare e perfezionare la struttura organizzativa e di coordinamento fra Regione e Sistema Camerale che troverà sintesi nell'ambito di un **organismo di regia politico-istituzionale**, allargata agli stakeholder del territorio attivi ed attivabili nell'ambito dell'attrazione investimenti, con il compito di facilitare i percorsi di accompagnamento degli investitori ed in particolare le relazioni con le autorità territoriali competenti ai fini della localizzazione e realizzazione di nuovi investimenti.

2. Una **seconda fase di messa a regime del modello organizzativo** attraverso l'individuazione di un soggetto dedicato all'attrazione investimenti con forte propensione alla promozione del sistema lombardo ed orientata a target annuali chiari e misurabili per missioni/attività in coerenza con la Strategia per l'attrazione investimenti regionale.

A tal fine dovranno essere valutati pro e contro delle diverse opzioni sopra illustrate, in relazione, in particolare, ai seguenti parametri:

- ✓ *Governance*: alternativa tra un modello di governance improntato ad un controllo diretto ed esclusivo degli obiettivi, strategie ed operatività da parte di Regione, un modello di condivisione della governance in partnership con altri attori del territorio (Sistema camerale, grandi comuni, associazionismo d'impresa ecc.) o una soluzione intermedia tra i due poli.
- ✓ *Efficacia nelle modalità operative*: ai fini delle scelte in merito alla configurazione giuridica del soggetto attuatore della strategia di attrazione, occorrerà tenere conto delle diverse condizioni di rigidità/flessibilità operativa che ne conseguono, in particolare in tema di acquisizione beni e servizi.
- ✓ *Costituzione e gestione del network*: quale che sia la scelta in merito alla configurazione del soggetto attuatore, la creazione e gestione di un network che associ al progetto i principali stakeholder del territorio costituisce un fattore di fondamentale importanza per il funzionamento del Sistema di Attrazione; anche in questo caso, tale scelta non sarà però neutra sia in termini di reale ingaggio dei partner sia in termini operativi.
- ✓ *Capitale umano*: considerato che l'attrazione di investimenti si concretizza principalmente in un'attività di servizio, il capitale umano rappresenta il fattore più importante per il successo del progetto; ne consegue la necessità per il soggetto attuatore di poter godere di margini adeguati di flessibilità per il reclutamento e la composizione del team di lavoro.
- ✓ *Innovazione*: il soggetto attuatore dovrà poter disporre di una dotazione tecnologica avanzata e poterla costantemente aggiornare in relazione alle necessità operative.
- ✓ *Risorse finanziarie*: la dotazione economica necessaria al funzionamento del Sistema di Attrazione, che potrà integrare oltre alle risorse regionali gli apporti dei partner di progetto (finanziari o materiali) dovrà essere proporzionata alla tipologia, intensità e qualità dell'offerta di servizi che si intende assicurare e alla sfida con i principali competitori europei.

Il nuovo modello organizzativo, già in prima fase, sarà potenziato con il Servizio di supporto alle imprese previsto dall'articolo 6 della l.r. n. 11/2014 che opererà secondo le modalità di seguito indicate.

3.3 - Il Servizio di supporto alle imprese

Grazie all'integrazione delle competenze specialistiche proprie del Progetto Invest in Lombardy con quelle degli stakeholder del territorio, il **Servizio di supporto alle imprese** intende **mettere in campo tutte le competenze e le**

rappresentanze presenti sul territorio lombardo che possano interloquire con gli investitori e sostenere il percorso finalizzato alla realizzazione di nuovi progetti di investimento.

L'obiettivo è quello di semplificare e rendere più efficace l'azione di contatto con i soggetti interessati ad investire in Lombardia e razionalizzare l'attività delle strutture regionali e degli enti strumentali coinvolti.

Il Servizio intende inoltre favorire un'interazione efficace rispetto alle prerogative ed alle funzioni esercitate dagli enti locali con i quali la Regione intende costruire una rete di partnership strutturata e operativa da **attivarsi sia nella costruzione dell'offerta territoriale che nell'accompagnamento al landing di progetti di investimento** ed offrire agli investitori che si avvalgono del Progetto Invest in Lombardy un **supporto completo in tutto il percorso**, che va dalla presentazione della gamma di opportunità volte a facilitare l'orientamento e l'inserimento dell'investitore nel contesto economico lombardo, all'espletamento dei procedimenti amministrativi, al conseguimento di tutto il pacchetto di permitting, fino all'aftercare.

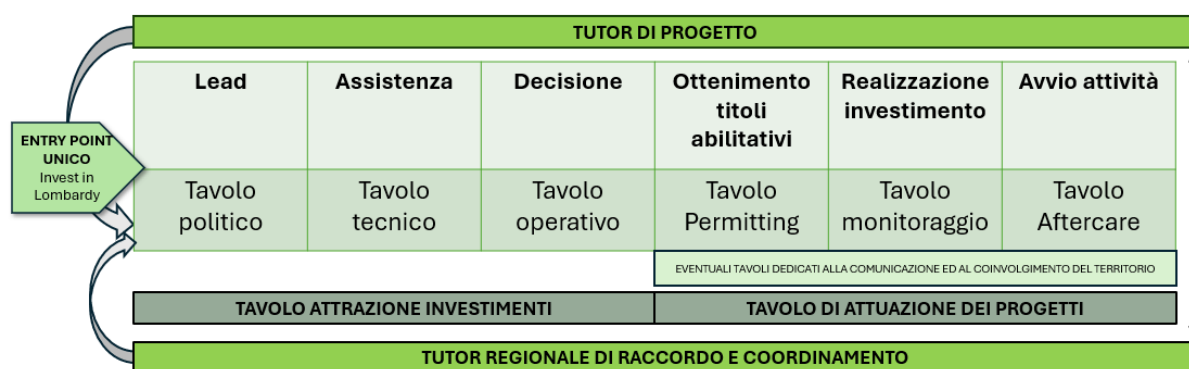


Fig. 8 - Schema di funzionamento del Servizio di supporto alle imprese

Il Servizio è attivato – in modalità *"tailor made"* - nelle sue diverse componenti (come da Fig. 8) a favore di nuove iniziative imprenditoriali, di progetti di trasformazione e ampliamento di impianti già attivi (aftercare), di interventi di reshoring di attività precedentemente delocalizzate.

Esso si avvale di tutte le competenze istituzionali e tecniche il cui ingaggio si ritenga indispensabile per la specifica assistenza (regionali, enti locali, stakeholders, sistema delle competenze nazionali, ecc.) nonché può coinvolgere le filiere regionali e le ZIS riconosciute.

Rispetto alle **competenze presenti nel sistema regionale** il Servizio ricomprende, in particolare, questi settori:

- programmazione
- sostegno agli investimenti
- capitale umano, formazione, ricerca e innovazione
- territorio e ambiente
- infrastrutture.

La **funzione di coordinamento** è affidata all'Assessorato competente in materia di attrazione investimenti ed è composto dalle Direzioni centrali/generali della Giunta competenti nei settori sopra indicati ed integrato con almeno i seguenti soggetti del Sistema Allargato (SiReg):

- ARPA Lombardia
- Finlombarda SpA.

La composizione del Servizio può essere integrata con ulteriori Direzioni Generali o altri soggetti del Sistema allargato in relazione a necessità derivanti da casi specifici.

La Direzione generale competente in materia di attrazione investimenti provvederà a convocare i relativi Tavoli tematici, come da fig. 8 - in sessione plenaria o ristretta – sia per coordinare le attività di accompagnamento alla realizzazione del progetto di investimento, sia per sollecitare un confronto tecnico in ordine a particolari problematiche emergenti nell’ambito delle attività di assistenza.

Il **Tavolo Politico** è invece coordinato dall’Assessore competente in materia di Attrazione Investimenti, che si avvale, per garantirne il funzionamento, della Struttura competente per materia.

3.4 - La rete di relazioni

Una componente fondamentale della Strategia è **la rete di relazioni** con soggetti, pubblici e privati, operanti a diversi livelli nazionale, interregionale, regionale, provinciale, comunale. Consolidare ed alimentare la rete di relazioni e partnership è infatti ingrediente indispensabile per incidere sulla capacità effettiva di intercettare ed accompagnare investimenti di qualità e concretizzare efficacemente gli obiettivi posti dalla Strategia regionale.

Regione Lombardia ha già intessuto nel corso degli anni collaborazioni diffuse con la community istituzionale, nazionale e locale, attiva in ambito attrazione investimenti: si tratta ora di dare a tali collaborazioni maggiore ampiezza, continuità e compiutezza, mettendo a disposizione competenze e risorse per **strutturare collaborazioni salde e durature con una pluralità di realtà**, istituzionali e non, che possano operare come effettivi partner di Regione Lombardia nel perseguimento degli obiettivi della strategia.

Rientrano nella rete di relazioni i seguenti soggetti:

- le realtà istituzionali investite di una competenza diretta per l’attrazione degli investimenti. Si fa riferimento in primo luogo alle amministrazioni centrali e alle agenzie pubbliche a queste afferenti quali: il Ministero delle Imprese e del Made in Italy che presiede il Comitato Attrazione Investimenti Esteri; il Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, che opera per l’attrazione degli IDE come parte delle attività di diplomazia economica; Invitalia; ICE-Agenzia con i Desk incardinati in selezionate rappresentanze diplomatiche d’Italia nel mondo e investite sia della funzione di supporto all’internazionalizzazione delle imprese sia di attrazione di IDE in Italia; la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome con la Commissione sviluppo economico che ha un fondamentale ruolo di impulso e proposta anche in ambito attrazione investimenti e con la Task Force Attrazione investimenti che riunisce, anche a geometria variabile, i tecnici regionali.

Si tratta di canali di relazione in cui Regione Lombardia continuerà ad assicurare presidio e attiva partecipazione, in ottica collaborativa e funzionalmente alle priorità derivanti dalla propria Strategia regionale, tenuto anche conto che istituzioni e agenzie nazionali (in particolare Mimit, Invitalia, ICE-Agenzia) sono tuttora all’origine di una importante quota di lead che entrano nella pipeline di Regione Lombardia di assistenze a progetti di investimento.

All’interno di questo quadro, la collaborazione con le amministrazioni centrali e con le Regioni trova attuazione sia in forma bilaterale per istanze e casi di assistenza che riguardano direttamente la Lombardia (all’interno di selezionate liste di territori in Europa/in Italia che l’operatore estero sta considerando prima di operare una scelta di atterraggio dell’investimento, oppure come territorio che è già stato individuato dall’azienda estera per il proprio progetto da insediare oppure da ampliare nel caso l’azienda sia già presente in Lombardia) sia all’interno di gruppi di lavoro tematici, nati anche in attuazione di protocolli di intesa. Si fa riferimento, a titolo di esempio e non in modo esaustivo, al gruppo di progetto sull’offerta insediativa nato su impulso del CAIE, ai gruppi di progetto coordinati dalla Conferenza delle Regioni all’interno della Task force interregionale per l’attrazione degli investimenti, ai gruppi di lavoro attuativi delle intese con Assocamerestero, con Transatlantic Investment Committee, ecc.).

- gli stakeholders di rilievo che rappresentano la voce del sistema imprenditoriale, tanto a livello nazionale quanto regionale che, tramite le loro articolazioni territoriali, sono fonte di conoscenza di trend settoriali e progettualità

innovative nonché possibili partner per la promozione e l'attuazione di singole iniziative promosse da Regione Lombardia. Si fa riferimento in particolare al Sistema Camerale, a Confindustria in cui è anche attivo un Advisory Board Investitori Esteri-ABIE e alle Camere di commercio estere in Italia;

- la community, pubblica e privata, del territorio che si punterà a coinvolgere con un ingaggio strategico crescente a beneficio della conoscenza e costruzione dell'offerta, dell'accompagnamento ad assistenze per progetti strategici, all'efficace promozione in Italia e all'estero delle caratteristiche e delle opportunità di investimento sulla base delle specifiche vocazioni e specializzazioni territoriali. I soggetti cui la Regione guarda con priorità sono gli enti locali, gli uffici territoriali delle amministrazioni centrali, le associazioni di categoria, i cluster, gli hub ed i distretti dell'innovazione, le fondazioni, i soggetti dell'alta formazione e della formazione tecnica, i Consolati di Paesi esteri presenti in Lombardia, gli enti del sistema regionale allargato, ecc.;
- i cd "multiplier", ovvero soggetti che non operano direttamente per l'attrazione degli investimenti ma possono essere raggiunti e coinvolti a supporto della lead generation e della promozione della value proposition settoriale della Lombardia. Potranno essere in tal senso consultati e coinvolti in modo regolare, anche in funzione dell'assistenza per progetti strategici, soggetti quali: esperti settoriali a contatto diretto con aziende estere o già insediate in Lombardia, esperti afferenti a organismi della ricerca e della formazione settoriali, esperti immobiliari, istituti bancari, studi professionali e fornitori di servizi specializzati.

4. Gli strumenti per sostenere la realizzazione di nuovi investimenti

Oltre agli specifici strumenti messi in campo per l'attuazione delle Zone di Innovazione Speciale, della Zona Logistica Semplificata e dei Distretti del Commercio, l'attuazione della Strategia per l'attrazione investimenti può avvalersi di strumenti negoziali - finalizzati all'attuazione di specifici progetti di insediamento - e della Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy", finalizzata a mappare le opportunità insediative e di investimento presenti sul territorio lombardo, puntando al coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati.

Entrambi costituiscono una leva d'azione importante sia per le attività di assistenza, al fine di far conoscere ed incentivare la scelta di investire in Lombardia, sia per le attività di accompagnamento, a valle della decisione.

4.1 - Gli strumenti negoziali regionali

Da sempre le politiche pubbliche sono oggetto di negoziazione per trovare tra gli interessi in gioco un punto di mediazione e di convergenza sulle decisioni finali.

Già negli anni '90, l'introduzione degli Accordi fra pubbliche amministrazioni (L.241/90) ebbe il merito di dotare le pubbliche amministrazioni, abituate a muoversi in un quadro di relazioni fortemente gerarchiche e improntate ad un rigido formalismo, di regole e strumenti di lavoro più flessibili.

Il metodo negoziale costruito dal basso (bottom up) - introdotto negli anni '90 con la L.241 (Accordi fra pubbliche amministrazioni) - nonostante la sua complessità, si è così sempre più diffuso insieme all'idea che le parti in gioco, se collaborano, possono costruire soluzioni più rapide (e migliori) di quanto potrebbero ottenere con processi tradizionali, improntati al ferreo rispetto della gerarchia amministrativa (top down).

Nel tempo, anche Regione Lombardia si è dotata di strumenti negoziali finalizzati all'attrazione di nuovi investimenti quali gli **Accordi per la Competitività** e gli **Accordi per l'attrattività** previsti dalla l.r. 11/14 e gli **Accordi di Rilancio Economico, Sociale e Territoriale** previsti dalla l.r. 19/19.

Tali strumenti, pensati per facilitare la cooperazione ed aumentare la responsabilità e la capacità progettuale degli attori pubblici e privati attivi sul territorio facendo convergere interessi e risorse a disposizione su azioni di interesse regionale perseguono l'obiettivo di agevolare, semplificare e rendere più efficace l'azione amministrativa nel rilancio della competitività dei propri territori.

Nell'attuazione della Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia, si ritiene che lo strumento negoziale si confermi come un'importante prassi di governance istituzionale attraverso la quale individuare proposte per lo sviluppo di azioni trasversali a sostegno della competitività e dell'attrattività del sistema lombardo.

Per tale motivo, al fine di rendere più efficace l'azione regionale in tema di attrazione investimenti, agli strumenti esistenti previsti dalla l.r.11/14, di portata più generale rispetto all'obiettivo di favorire lo sviluppo economico del territorio, si intende **affiancare un nuovo strumento negoziale finalizzato a favorire e sostenere la realizzazione di investimenti** sul territorio lombardo con l'obiettivo specifico di sviluppare e valorizzare le risorse produttive, umane, ambientali e infrastrutturali presenti sul territorio al fine di favorire la crescita competitiva, l'attrattività del territorio lombardo, la capacità di innovazione del sistema produttivo e sociale della Lombardia, con il **coinvolgimento di diversi soggetti istituzionali**, degli **enti locali** e del **sistema economico produttivo lombardo**.

Tale strumento sarà finalizzato a sostenere la **realizzazione di nuovi insediamenti d'impresa** facilitando l'apertura di nuove attività, supportando l'espansione e lo sviluppo delle aziende già presenti sul territorio, incentivando la riconversione produttiva ed accrescendo le specializzazioni produttive e l'innovazione.

Lo strumento sarà attivabile a seguito della decisione dell'investitore di posizionarsi in Lombardia e sarà destinato ad investimenti con le seguenti caratteristiche:

- nuovi insediamenti, espansione di insediamenti esistenti, riconversione produttiva, riutilizzo di impianti dismessi;
- elevato valore degli investimenti, accrescimento delle specializzazioni, ricerca e innovazione, sostenibilità energetica, ambientale e sociale, impatto positivo sull'occupazione, attrazione di investimenti esteri.

Si guarderà inoltre con particolare interesse alla **promozione di settori ad alto valore aggiunto e innovativi** in grado non solo di incrementare l'occupazione ma di creare nuove opportunità di lavoro e l'attrazione di talenti.

4.2 – “Opportunity Lombardy”: la mappatura delle opportunità insediative

Tra le attività di assistenza fornite alle imprese estere interessate a insediarsi nel territorio lombardo quella di *location scouting* è una delle principali e strategiche per la finalizzazione dell'insediamento dei progetti di investimento. Per essere efficace, soprattutto in un ambito competitivo di livello europeo, non può essere svolta solo su domanda e caso per caso, ma deve poter attingere ad una banca dati dedicata, ampia e qualificata, esito di una precedente selezione e catalogazione di opportunità insediative sul territorio, sistematica e continua. Tale attività deve essere in grado di offrire, in tempi molto rapidi, opportunità localizzative ai progetti di investimento così caratterizzate:

- rappresentate graficamente in modo georeferenziato;
- qualificate dal punto di vista delle principali caratteristiche di localizzazione, stato di fatto e diritto;
- adatte ai requisiti richiesti dall'investitore;
- di verificata disponibilità attuativa e di alienazione da parte dei proprietari;
- garantiscano pubblicizzazione e trasparenza dell'azione amministrativa.

Da queste specifiche esigenze è derivata la necessità di costruire una banca dati mappata di offerte insediative sul territorio lombardo, inizialmente mediante il Programma *AttrAct* (2016-2022) e dal 2024 la Manifestazione di Interesse “*Opportunity Lombardy*”.

Entrambe si pongono quale strumento di valorizzazione delle relazioni sviluppate da Regione Lombardia con le Province e con i Comuni nelle fasi di costruzione dell'offerta di investimento e di accompagnamento a progetti di insediamento strategici.

Il programma AttrAct, rivolto agli Enti Locali, ha consentito di raccogliere più di 100 opportunità localizzative ed era finalizzato a mettere a disposizione delle imprese che intendevano investire in Lombardia non solo opportunità insediative qualificate, ma anche un contesto chiaro e favorevole all'investimento (tempi certi, semplificazioni, incentivi, eccellenze, opportunità, tutoring), sensibilizzando, stimolando e consolidando il sistema di relazioni e di aggregazione dei principali stakeholder del territorio (tra i quali Camere di Commercio, gli Enti appartenenti al Sistema Regionale, le associazioni e aggregazioni imprenditoriali, ordini professionali, le istituzioni del credito e della finanza, gli Enti di formazione e della ricerca) impegnati nell'accompagnare e sostenere la finalizzazione degli investimenti.

I Comuni selezionati si impegnavano pertanto non solo a candidare aree potenzialmente disponibili per l'insediamento di progetti di investimento, ma anche a sottoscrivere specifici accordi con la Regione (accordi per l'attrattività) volti a favorire ed agevolare l'attrattività del proprio territorio attraverso la previsione di tempistiche certe, possibili incentivi e semplificazioni e assistenza nell'iter approvativo.

Le aree selezionate hanno alimentato la piattaforma www.investinlombardy.com con un tool dedicato e dinamico per il location scouting a beneficio di potenziali investitori e sono state promosse mediante il progetto Invest in Lombardy.

L'esperienza del programma AttrAct ha permesso di fare una valutazione complessiva dello strumento in termini di punti di forza e di debolezza al fine di valutarne la replicabilità, stante l'esigenza di ampliare ed ulteriormente qualificare l'offerta di investimento ad oggi mappata.

Nel mese di luglio 2024 è stata quindi lanciata la nuova Manifestazione di Interesse "*Opportunity Lombardy*" con l'obiettivo di ampliare la mappatura e rafforzare la capacità di rispondere in modo sempre più efficace, in termini di qualità e tempo, alle crescenti e diversificate richieste insediative che le imprese estere rivolgono. Per raggiungere tale scopo si è ritenuto strategico:

- puntare all'ampliamento della rete di soggetti che possono contribuire a segnalare opportunità insediative, scegliendo di rivolgersi direttamente ai proprietari degli asset, sia pubblici che privati, senza la mediazione dell'Ente comunale;
- qualificare l'offerta di opportunità di insediamento, richiedendo un set di informazioni ampio e preciso, che consenta una chiara identificazione delle caratteristiche delle aree candidate, non solo in termini di localizzazione, stato di fatto e di diritto ma anche di potenzialità e vocazione di investimento;
- garantire trasparenza e egualità di trattamento nei confronti dei proprietari, sia pubblici che privati, attraverso la pubblicizzazione della Manifestazione e la promozione delle opportunità sulla piattaforma *investinlombardy.com* senza oneri economici per i soggetti proponenti e per i proprietari.

Eguale essa costituisce supporto all'alimentazione che Regione Lombardia, così come le altre Regioni italiane, sono chiamate ad assicurare all'analogo progetto di mappatura su scala nazionale (www.investinitaly.gov.it) promosso dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy per il tramite della Segreteria Tecnica del Comitato Attrazione Investimenti Esteri (CAIE).

Parallelamente all'apertura della Manifestazione sono inoltre state avviate alcune azioni finalizzate al miglioramento ed all'efficientamento dello strumento. In particolare:

- *promozione della Manifestazione sul territorio lombardo* attraverso uno specifico tour tecnico di comunicazione e presentazione dell'iniziativa nei territori provinciali al quale sono seguite azioni specifiche di follow up con singoli stakeholder;
- *costruzione e gestione di un sistema GIS delle mappature* delle opportunità insediative, non solo finalizzato alla loro rappresentazione georeferenziata e catalogazione, ma soprattutto ad una più efficace e rapida consultazione e proposizione agli investitori;
- *predisposizione di un sistema innovativo di lettura del territorio* che, attraverso l'interpretazione e combinazione incrociata di informazioni provenienti da dataset disponibili e/o da immagini satellitari, riesca a fornire una possibile identificazione e localizzazione di aree dismesse/inutilizzate/sottoutilizzate con l'obiettivo, da una parte di aggiornare le mappature regionali esistenti, e dall'altra intercettare dismissioni recenti che possano rispondere alle richieste, sempre più frequenti, di re-insediamento da parte di operatori/investitori internazionali.

Considerato il termine, ormai prossimo, per la presentazione delle candidature alla Manifestazione di Interesse "*Opportunity Lombardy*" approvata con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024, fissato al 01 ottobre 2025 e la rilevanza strategica delle attività di mappatura delle opportunità insediative, si ritiene indispensabile prorogare lo strumento fino alla data del 30 giugno 2028, con l'introduzione delle seguenti semplificazioni procedurali in fase di inserimento delle domande:

- in luogo della Relazione descrittiva, le informazioni tecniche – sia obbligatorie che facoltative - dovranno essere inserite in un file Excel pre-compilato. Questa modifica rappresenta una semplificazione procedurale, mantenendo invariato il livello di approfondimento dell'informazione richiesta per la candidatura;
- la domanda di candidatura potrà essere compilata dai proprietari/proponenti ovvero da altro soggetto giuridico o fisico da questi delegato. Si precisa che l'eventuale delega riguarda esclusivamente la gestione

- operativa della domanda sulla piattaforma BeS, ma non costituisce rappresentanza della proprietà nelle funzioni di firma della domanda e di nulla osta alla pubblicazione;
- qualora il medesimo proponente intenda candidare più di un'area e/o edificio (anche in momenti temporali diversi), è inserita una funzione che consente di mantenere nella memoria del sistema le informazioni preliminari e anagrafiche inserite al primo accesso.

Il testo della Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy", approvato con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024, viene integrato e modificato come segue:

- **Paragrafo 3, pagina 3.** Dopo la frase che inizia con "Intermediari immobiliari e associazioni imprenditoriali" e termina con "proprietà di terzi", viene inserito il seguente testo: *"Il proprietario/proponente può delegare un altro soggetto, sia giuridico che fisico, alla compilazione della domanda di candidatura attraverso la sottoscrizione di apposito modulo (fac-simile lett. C). Si precisa che l'eventuale delega riguarda esclusivamente la gestione operativa della domanda sulla piattaforma BeS, ma non costituisce rappresentanza della proprietà nelle funzioni di firma della domanda e del nulla osta alla pubblicazione"*.
- **Paragrafo 7, punto 1 lettera a), pagina 5.** Il testo vigente "Relazione descrittiva e tecnica (in formato PDF e, se disponibile, anche in lingua inglese): che contenga" è sostituito dal seguente: *"File Excel pre-compilato in cui devono essere inserite"*.
- **Paragrafo 7, punto 1 lettera a), pagina 6.** Prima della lettera e) è inserito il seguente periodo: *"Per una più efficace presentazione dell'area e/o immobile viene comunque consentito allegare anche una Relazione descrittiva, illustrativa e tecnica, come documentazione aggiuntiva"*.
- **Paragrafo 7 punto 1 lettera b), pagina 7.** Il testo vigente "Relazione descrittiva e tecnica del progetto di investimento (in formato PDF e se disponibile, anche in lingua inglese)" è sostituito dal seguente: *"File Excel pre-compilato in cui devono essere inserite le informazioni necessarie alla comprensione delle caratteristiche del progetto di investimento, quali in particolare:"*
- **Paragrafo 7 punto 1 lettera b), pagina 8.** Prima della lettera e) è inserito il seguente periodo: *"Per una più efficace presentazione del progetto di investimento viene comunque consentito allegare anche una Relazione descrittiva, illustrativa e tecnica, come documentazione aggiuntiva"*.
- **Paragrafo 7, pagina 9.** Dopo la lettera e) viene aggiunta la lettera f) con il seguente testo: *"Nel caso di compilazione e gestione operativa della domanda di candidatura da parte di un soggetto (sia giuridico che fisico), diverso dal proprietario: delega, sottoscritta dal proprietario, al soggetto compilante redatta secondo il Fac-simile Lett. C"*.
- **Paragrafo 7, pagina 9.** Il testo vigente, "I fac-simile lettere A e B saranno disponibili", viene sostituito con il seguente: *"I fac-simile lettere A, B e C saranno disponibili"*.
- **Paragrafo 8, pagina 9.** Laddove nel testo vigente viene indicata la data di scadenza per la presentazione delle domande al 1° ottobre 2025, essa viene sostituita con la nuova data: *"30 giugno 2028"*.
- **Paragrafo 8, pagina 9.** Dopo la frase che inizia con "Seguirà una fase di validazione" e termina con "operare sulla piattaforma" viene inserito il seguente testo: *"Qualora il medesimo proponente intenda candidare più di un'area e/o edificio (anche in momenti temporali diversi), il sistema manterrà in memoria le informazioni preliminari e anagrafiche inserite al primo accesso, ricaricandole in modalità automatica"*.

5. Comunicazione e Promozione

Comunicazione e promozione sono funzioni di rilievo all'interno della Strategia per l'attrazione investimenti: nella concezione di Regione Lombardia la promozione opera in modo trasversale a beneficio del rafforzamento dell'attrattività territoriale e della capacità di intercettare ed accompagnare progetti ad alto valore aggiunto. In assenza di una funzione dedicata alla promozione, la Strategia ne risulterebbe impoverita, in quanto una attività strutturata e sistematica di promozione sostiene e valorizza la conoscenza dell'offerta e consente di perseguire in modo mirato l'attività di lead generation e di assistenza ai progetti.

Insieme alla comunicazione istituzionale, la promozione ha inoltre un importante ruolo di motore dell'attività di animazione territoriale e di costruzione di relazioni stabili con la rete di stakeholders pubblici e privati regionali/nazionali/internazionali (quali gli enti del sistema regione e gli enti locali, la business community locale/nazionale ed internazionale, gli enti della diplomazia economica nazionale ed estera, i soggetti dell'alta formazione e della ricerca, i cluster e i distretti dell'innovazione, gli intermediari e gli opinion makers/leaders che possono operare come moltiplicatori di contatti e conoscenze).

All'interno del modello regionale di attrazione investimenti, la promozione è quindi a servizio degli obiettivi strategici individuati da Regione Lombardia e può assumere peso e forme differenziati in funzione delle priorità d'azione discendenti dalla strategia regionale.

5.1 - Il modello di comunicazione attuale

La promozione ha rappresentato uno dei pilastri del progetto Invest in Lombardy ed è stata progressivamente sviluppata nella prospettiva di dar vita ad un racconto sempre più articolato ed incisivo del posizionamento e dei vantaggi competitivi della Lombardia su scala globale; all'interno del progetto Invest in Lombardy, Regione Lombardia ha voluto indirizzare la promozione nella direzione della valorizzazione dei punti di forza di ecosistemi economico-produttivi prioritari al fine di incidere sempre più efficacemente sulla generazione di lead e sulla capacità di rispondere alla domanda settoriale proveniente sia da operatori portatori di nuovi progetti di creazione, sia da imprese estere già operanti in Lombardia.

All'interno del progetto Invest in Lombardy, la promozione viene oggi realizzata attraverso:

- il sito internet dedicato investinlombardy.com: il sito, bilingue, è oggi un brand riconosciuto che ha visto crescere la dimensione delle visite su base annua (oltre 33.000 le pagine viste nel primo semestre 2025, delle quali oltre 25.000 le pagine viste uniche, +39% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). Lanciato nel 2021 come evoluzione del sito del programma AttrACT, oggi investinlombardy.com si pone quale porta di ingresso unitaria ed integrata per l'assistenza agli investitori e per la promozione dell'attrattività e delle opportunità di investimento in Lombardia. Oltre ad essere un canale di potenziale generazione di lead, la piattaforma vuole essere a disposizione della business community, domestica ed internazionale, per la presentazione coordinata dell'offerta insediativa e la conoscenza di settori strategici nel loro radicamento ed articolazione territoriali. Nato per divenire uno strumento di sempre maggiore prossimità e servizio all'operatore, il sito è stato potenziato in particolare nelle sezioni di location scouting (con il tool dedicato che consente di accedere alle opportunità insediative e di investimento raccolte attraverso le manifestazioni di interesse regionali), presentazione delle value propositions settoriali e testimonianze delle imprese. Vi sono confluiti i materiali promozionali elaborati per la campagna "It's the Lombardy way. Your Lombardy way" con la quale attraverso video settoriali e testimonianze di imprese (settori aerospazio, advanced manufacturing, agrifood-tech, cleantech, industrie creative, IT-ICT e media, scienze della vita, microelettronica, oltre ad uno spaccato sul capitale umano) la Lombardia ha posto l'accento sui fattori che ciascun ecosistema offre quali condizioni per il successo di progetto

di investimento. La promozione settoriale, nell'ambito della campagna It's the Lombardy way. Your Lombardy way, ha poggiato sull'utilizzo di canali e strumenti diversificati (oltre al sito investinlombardy.com, il canale istituzionale youtube, i media sociali di Regione e del progetto Invest in Lombardy, la promozione verso i Comuni del programma AttrACT, le Camere di commercio lombarde, la rete Desk FDI di Ice-Agenzia nel mondo, le DEM-Direct Email Marketing Invest in Lombardy, newsletter quali Newsmercati, LombardiaPoint, Camera News...);

- la costruzione e diffusione, online e offline di booklet di presentazione della value proposition legata ai settori prioritari. Sono oggi già disponibili sulla piattaforma investinlombardy.com booklet dedicati ai settori manifatturiero avanzato, aerospazio, microelettronica, scienze della vita, ICT/data center, energie e cleantech, agrifood-tech, industrie creative, i quali sono stati finalizzati ad esito di un lavoro analitico di mappatura volto ad identificare rapporti e trend di filiera, ambiti di specializzazione ed eccellenza a supporto delle imprese e della ricerca, sistema di formazione e competenze, attori chiave, imprese estere e casi di successo. I booklet sono strumenti fondamentali di supporto alla comunicazione e all'attività di lead generation e hanno recepito in modo sempre più esteso contributi derivanti dalla conoscenza settoriale propria di stakeholders del territorio (in particolare cluster, associazionismo imprenditoriale, università). I booklet sono oggi sfogliabili online e scaricabili a fronte di una sintetica profilazione dell'utente;
- la presenza stabile sui media sociali, con gli account LinkedIn e X del progetto Invest in Lombardy i cui contenuti annunciano e raccontano attività di progetto (in particolare la partecipazione ad appuntamenti pubblici in Italia e all'estero), danno rilievo e risonanza ad iniziative promosse sia direttamente da Regione sia dal sistema pubblico e privato di stakeholders attivi in Lombardia, rilanciano e segnalano casi di successo e sviluppi di progetti che hanno beneficiato dell'accompagnamento pubblico, valorizzano trend e posizionamento settoriali della Lombardia nel confronto europeo/internazionale. Oggi sono oltre 3.400 i follower del profilo LinkedIn di Invest in Lombardy (+330 dall'inizio dell'anno rispetto all'anno precedente);
- la partecipazione ad eventi e manifestazioni nazionali ed internazionali con l'obiettivo di migliorare il posizionamento internazionale e la riconoscibilità della Lombardia e la capacità di generare progetti a più ampio impatto atteso sul territorio. Regione Lombardia ha nel corso degli anni investito nella preparazione e presidio di eventi promossi e sviluppati nella collaborazione tra i livelli istituzionali nazionali (Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, Conferenza delle Regioni, ICE-Agenzia, Invitalia...) e regionali (task force attrazione investimenti esteri della Conferenza delle Regioni e relativi gruppi di progetto). Accanto agli appuntamenti volti alla promozione dei sistemi territoriali regionali con focus su selezionate catene del valore (quali ad esempio l'evento annuale Selecting Italy, il Transatlantic Investment Committee e la Italy-US Tech Business and Investment Matching Initiative, gli appuntamenti all'interno della settimana di protagonismo della Lombardia all'Expo di Osaka), Regione Lombardia ha progressivamente ampliato, qualificandola, la propria presenza all'interno di manifestazioni settoriali, nell'ottica di promuovere l'offerta territoriale e settoriale, generare contatti tramite l'attività mirata di outreach e l'organizzazione di b2b, incrementare la possibilità di conversione dei contatti in assistenze prese in carico con il progetto Invest in Lombardy. Si fa riferimento a questo riguardo alla partecipazione annuale alla principale manifestazione europea del real estate-MIPIM, a BIO International quale maggiore appuntamento globale dedicato alle biotecnologie e alle scienze della vita e alla edizione europea BIO Spring, nonché eventi ospitati in Lombardia con l'impulso e/o sostegno istituzionale di Regione quali l'International Astronautical Congress per l'aerospazio, il World Manufacturing Forum per il manifatturiero avanzato, il CPHI per l'industria farmaceutica, le conferenze dedicate al venture capital e al private equity;

Si è puntato, altresì, a rendere sempre più chiaro e riconoscibile il posizionamento della Lombardia anche all'interno di spazi e strumenti promozionali del sistema italiano: la narrazione dell'attrattività della Lombardia è stata perseguita grazie ad una crescente sinergia costruita con Milano (Comune di Milano e Milano&Partners come nel caso del progetto di sistema Milano&Lombardy a MIPIM) e con maggiori attori settoriali (es cluster lombardi / Principia Spa / fondazioni come nel caso degli eventi annuali TIC-Regioni a Washington e della partecipazione al BIO International dove il sistema lombardo si è presentato con contenuti e comunicazione coordinati per accrescere conoscenza e visibilità di asset e capacità di innovazione della Lombardia in settori di punta). Inoltre, la collaborazione istituzionale con Principia Spa (accordi attuativi dell'accordo quadro tra Regione Lombardia e Principia Spa) ha aperto ulteriori possibilità di rafforzamento del posizionamento internazionale della Lombardia nella cornice di appuntamenti internazionali anche legati ai network di cui Principia è membro attivo e operativo.

5.2 - Una rinnovata strategia di comunicazione e promozione

Una comunicazione integrata e ben pianificata è fondamentale per posizionare la Lombardia come centro europeo per l'innovazione e l'industria 4.0, rendendo la regione accessibile e attraente per gli investitori esteri.

A supporto della nuova Strategia per l'attrazione degli investimenti, Regione Lombardia sarà quindi chiamata a sviluppare un **piano di comunicazione integrato** che abbia come obiettivi quelli di aumentare la consapevolezza delle opportunità di investimento in Lombardia, promuovere l'immagine della Lombardia come regione innovativa e competitiva, attrarre nuovi investimenti nei settori chiave dell'economia lombarda e favorire la collaborazione tra istituzioni, imprese e investitori.

Il piano di comunicazione dovrà essere ben strutturato e **coinvolgere vari stakeholder**, tra cui investitori istituzionali e privati internazionali, imprese high-tech e startup estere, agenzie di promozione economica, camere di commercio e ambasciate. Sarà inoltre cruciale la collaborazione con enti locali, università, centri di ricerca e associazioni di categoria per creare un ecosistema dinamico che favorisca la diffusione dell'informazione sulle opportunità di sviluppo nella regione.

Di seguito, si elencano i principali obiettivi, strumenti e azioni previste:

Comunicazione online

- **Rendere sempre più riconoscibile l'identità della Lombardia e del progetto Invest in Lombardy** come servizio pubblico e porta d'accesso unitaria alle potenzialità del territorio per l'azienda portatrice di progetto di investimento. Sarà importante porre attenzione crescente alla coerenza ed immediatezza di tutti gli elementi che costituiscono l'identità visiva, anche traendo ispirazione da casi benchmark (in Europa/nel mondo) per **un rebranding del marchio e dell'immagine coordinata**
- **Ripensare il sito investinlombardy.com** nell'ottica di far conoscere in modo mirato, approfondito, e costantemente aggiornato la ricchezza di opportunità in Lombardia, secondo le peculiarità di ciascun territorio che devono essere comunicate e rese patrimonio informativo di immediata e facile fruizione. Il sito Internet è uno strumento oggi indispensabile per le organizzazioni con competenza sull'attrazione investimenti, rappresentando il vero «biglietto da visita» del territorio e dell'Agenzia, ed è sempre di più un sostituto delle brochure generali e settoriali; è anche sempre di più una (prima) fonte di informazione per le aziende e deve essere considerato/sviluppato come strumento di supporto alla decisione per quest'ultime; infine, deve un mezzo per incoraggiare alla presa di contatto con l'agenzia. Occorrerà, pertanto, ripensare ad architettura e contenuti del sito, valorizzando e sviluppando le sezioni che già oggi sono a servizio diretto dell'operatore (settori, tool di location scouting e mappatura centri di innovazione, bacheca domanda e offerta, presentazione servii...) e rivedendo quelle oggi poco strutturate (carta di identità dei territori non generica bensì funzionale ad incoraggiare la presa di contatto oppure supportare la decisione dell'operatore, allineata inoltre con le priorità

settoriali definite dalla strategia e con gli strumenti di sviluppo industriale messi in campo da Regione es ZIS, filiere...)

Social media

- **Rafforzare la presentazione della value proposition della Lombardia sui profili social istituzionali** (di Regione con impulso anche per i contenuti del profilo LinkedIn di Invest in Lombardy), con una attività di coordinamento interno per diffondere informazioni anche su programmi, progetti, agevolazioni settoriali e una attività di community management verso tutti i partner potenziali, all'interno del territorio regionale e all'estero
- **Prevedere Campagne su social media** (LinkedIn, Twitter/X, YouTube) con contenuti mirati (video, infografiche, interviste); SEO e digital advertising nei mercati target (Germania, USA, Cina, Emirati Arabi, Francia)

Comunicazione istituzionale

- **Guardare con priorità alla alimentazione dei contenuti delle value propositions settoriali (ora presentate attraverso i booklet) ed estenderne progressivamente l'elaborazione ad ulteriori settori.** La promozione dei contenuti settoriali è attività che si intreccia strettamente con il lavoro continuativo di approfondimento della conoscenza dell'offerta (caratteristiche degli ecosistemi, degli attori che li animano, dei trend e delle innovazioni, della struttura di filiera, della comunità di aziende che vi fanno parte, fino alle concrete opportunità insediative nei territori con le relative iniziative di soft landing dove esistenti)
- **Pubblicare articoli, approfondimenti tecnico-scientifici** su testate nazionali e internazionali, **blog post** su piattaforme di settore e siti di notizie economiche
- **White paper e report annuale** sugli investimenti esteri in Lombardia

Campagne di comunicazione

- **Campagne di comunicazione multicanale** per valorizzare le specificità e potenzialità della Lombardia

Promozione, Eventi e relazioni pubbliche

- Campagna di promozione della Lombardia in contesti settoriali esteri di rilevanza strategica ad alta potenzialità per la creazione di lead nei settori prioritari, partecipazione a fiere internazionali (MIPIM, Hannover Messe, CES Las Vegas, ecc.)
- Roadshow all'estero in collaborazione con ICE e MAECI
- Eventi B2B e roundtable in Lombardia con potenziali investitori e aziende locali
- Organizzazione di un evento annuale da realizzare sui vari territori lombardi dedicato agli investitori esteri, con anche l'istituzione di «premi» (Awards) dedicati a diverse categorie
- Organizzazione di eventi e conferenze in collaborazione con associazioni di categoria e camere di commercio
- Webinar e seminari online per raggiungere un pubblico più ampio

Media relations

- Collaborazione con le principali testate economiche internazionali per la diffusione di notizie e articoli sulle opportunità di investimento in Lombardia
- Comunicati stampa periodici per annunciare nuovi investimenti e iniziative
- Storie di successo aziendali
- Interviste e articoli su riviste specializzate e quotidiani economici

Lobby e Advocacy

- **Attivare un'attività di «community management» verso tutti i partner potenziali**, in regione (Regione, comuni, distretti, associazioni imprenditoriali, Ambasciate, Consolati e Camere di Commercio estere, prestatori di servizi e professionisti) e all'esterno/estero
- **Creazione di un «Comitato/Gruppo di lavoro» sull'attrattività della Lombardia**, con dirigenti di aziende internazionali (lombarde e italiane ed estere presenti nella regione) e rappresentanti degli stakeholders, per discutere periodicamente della politica e dell'attività di attrazione investimenti (risultati + piano d'azione);
- **Promozione di un networking di una rete di intermediari «multiplier»** (a contatto con aziende), «influencer», (esperti, «opinion maker» e «opinion leader»), coinvolti nei processi di internazionalizzazione aziendali, nella Regione, in Italia e all'estero.

