



CONFINDUSTRIA
Lombardia

Proposte per una politica per la competitività della Lombardia

ELEZIONI REGIONALI 2023



Proposte per una politica per la competitività della Lombardia

ELEZIONI REGIONALI 2023



CONFINDUSTRIA
Lombardia



Per una Lombardia forte in Italia e leader in Europa

La Lombardia produce il 22% del PIL nazionale, è la prima regione manifatturiera d'Italia e la terza d'Europa, rappresenta il 26% delle esportazioni e registra un terzo dei brevetti italiani. In un contesto ordinario basterebbero questi dati per guardare al futuro della nostra regione con convinto ottimismo. Il contesto nel quale l'industria e le istituzioni regionali si trovano ad operare, invece, negli ultimi tre anni è diventato mutevole e più complesso da decifrare. Questa complessità si traduce in incertezza, ovvero nel principale avversario degli imprenditori e in generale del fare impresa.

Per questi motivi, e per fornire al prossimo governo di Regione Lombardia una guida delle priorità per lo sviluppo economico e industriale della regione, Confindustria Lombardia – in occasione degli Stati Generali dell'Industria lombarda – ha prodotto il presente documento *'Proposte per una politica per la competitività della Lombardia – Elezioni regionali 2023'*.

Le forti peculiarità del tessuto industriale lombardo – prevalenza di imprese manifatturiere polisetoriali di piccole, medie e grandi dimensioni e di servizi innovativi che vanno a comporre una moderna e internazionale *knowledge economy*, elevata diversificazione settoriale delle singole province, vocazione globale del manifatturiero – rappresentano il vero punto di forza del sistema economico regionale attorno al quale, secondo Confindustria Lombardia, dovrà essere incentrata la strategia di sviluppo dell'intera regione al 2030. Manifattura, Lavoro, Metodo di governo e Autonomia differenziata sono le priorità individuate dal sistema confindustriale lombardo; nove gli ambiti di intervento e di sviluppo: Politiche industriali e innovazione, Capitale umano, Internazionalizzazione, Europa, Infrastrutture e Territorio, Ambiente ed Energia, Turismo, Sanità, Salute e Sicurezza sul lavoro.

Per garantire competitività e sviluppo ai nostri territori i benchmark devono essere le migliori regioni d'Europa e, da questo punto di vista, c'è ancora molto margine da colmare a partire dagli investimenti in Ricerca e Sviluppo e dalla qualità del Capitale umano. L'Europa quindi come punto di riferimento ma anche presidio costante: considerata la pervasività delle numerose iniziative comunitarie e l'impatto che regolamenti e direttive emanate da Bruxelles hanno su intere filiere produttive, monitorare la catena decisionale europea diventa sempre più strategico.

Regione Lombardia nell'immediato futuro sarà chiamata a intervenire per affrontare le trasformazioni costanti e continue a cui è sottoposto l'intero sistema economico e industriale lombardo, per non perdere la posizione guadagnata a livello nazionale ed europeo ma soprattutto per guadagnarne di nuove.

L'auspicio degli industriali lombardi è che il prossimo governo regionale prosegua nella sua fase di ascolto e monitoraggio dei fabbisogni delle imprese per poi intervenire in maniera tempestiva, decisa e flessibile dato il contesto di incertezza e di continua evoluzione. Le politiche regionali, attraverso un utilizzo strategico e oculato delle risorse, dovranno agire su più livelli per supportare il manifatturiero lombardo: sulla competitività del contesto, sulla competitività delle filiere e sulla competitività della singola impresa.

Questo *modus operandi*, all'insegna del modello vincente di collaborazione costante tra pubblico e privato che contraddistingue il sistema Lombardia, sarà ancora più decisivo negli anni a venire al fine di garantire continuità a quel percorso d'innovazione avviato e orientato a rendere le filiere regionali ancora più resilienti, digitali e sostenibili in breve e medio tempo favorendo una crescita omogenea di tutti i territori.

Francesco Buzzella
Presidente Confindustria Lombardia



1.	L'economia della Lombardia: struttura e performance	6
	1.1 Struttura	7
	1.2 Performance economica	10
2.	Le priorità per il sistema industriale lombardo	12
	2.1 Manifattura lombarda	13
	2.2 Lavoro	15
	2.3 Il metodo di governo	17
	2.4 Autonomia differenziata	19
3.	Gli ambiti di intervento e di sviluppo per il sistema industriale lombardo	20
	3.1 Politiche Industriali e Innovazione	21
	3.2 Capitale Umano	26
	3.3 Internazionalizzazione	32
	3.4 Europa	35
	3.5 Infrastrutture e Territorio	37
	3.6 Ambiente ed Energia	41
	3.7 Turismo	44
	3.8 Sanità	47
	3.9 Salute e Sicurezza sul Lavoro	57

1. L'economia della Lombardia: struttura e performance



1.1 Struttura

La Lombardia produce il 22% del PIL nazionale, rappresenta il 26% delle esportazioni italiane all'estero e registra un terzo dei brevetti, pur concentrando "solo" il 17% della popolazione. Anche in una fase post-pandemica che ha visto e sta vedendo un profondo ripensamento delle catene del valore a livello mondiale, la Lombardia si conferma la **prima regione manifatturiera** d'Italia e la terza in Europa (**Grafico 1**)¹.

La regione Lombardia si colloca **ai primi posti in Europa per PIL pro-capite** che, nel 2020, è stato pari a 36,5 mila euro (38 mila nel 2021), più alto di quello della Cataluña, ma inferiore a quello delle due regioni tedesche del Bayern e Baden-Württemberg (**Grafico 2**)².

In Lombardia operano più di **818 mila imprese, di cui oltre 90 mila manifatturiere**, rappresentando il 21% del dato nazionale³.

Grafico 1.

Valore aggiunto manifatturiero: top 10 regioni UE prezzi correnti 2019 (in miliardi di euro)

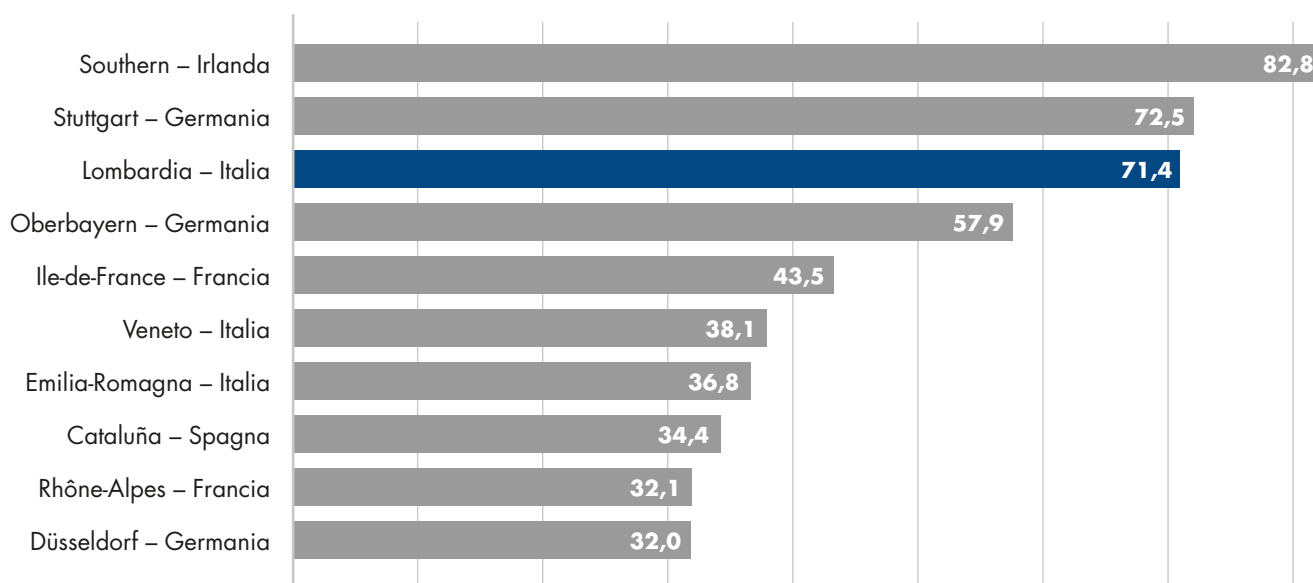
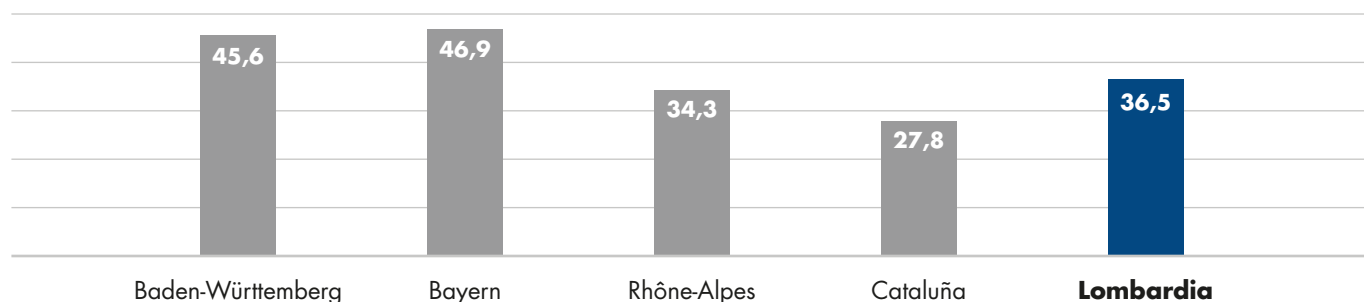


Grafico 2.

PIL pro-capite anno 2020 (in migliaia di euro)



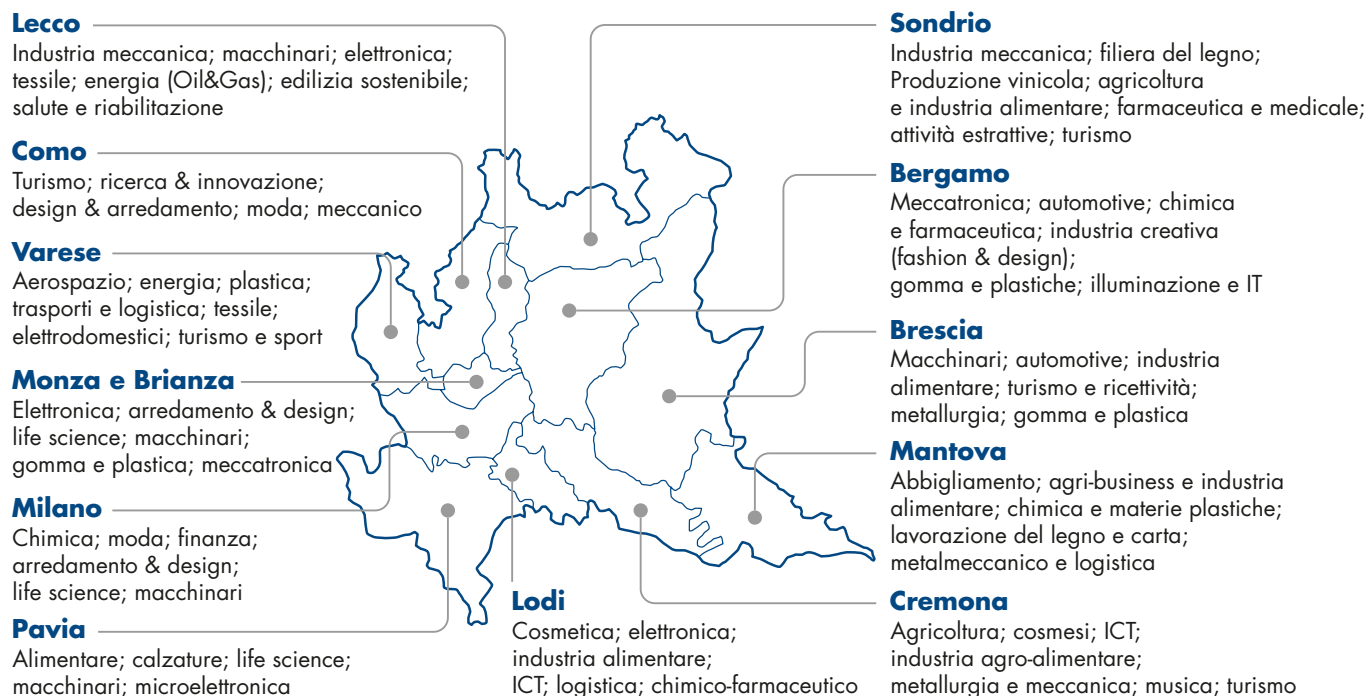
1 Eurostat, 2019.

2 Eurostat, 2020.

3 La demografia delle imprese lombarde (3° trimestre 2022), Unioncamere Lombardia su dati Infocamere.

Figura 1. Profili economici delle province lombarde

Fonte: Invest in Lombardy e Assolombarda su dati Istat.



La vocazione economico-produttiva lombarda si realizza nella forma di una moderna e internazionale **“knowledge economy”**: all’interno dei confini regionali sono infatti integrati e convivono, da un lato, imprese manifatturiere polisettoriali di piccole, medie e grandi dimensioni e, d’altro lato, imprese di servizi innovativi. Questa varietà e integrazione delle produzioni costituisce un punto di forza per l’economia del territorio e un’opportunità sia per gli operatori già presenti che per i potenziali investitori.

L’elevata diversificazione settoriale lombarda si esplicita con specificità territoriali che vedono ogni provincia seguire peculiari traiettorie di sviluppo, coerenti con il proprio profilo economico. La **figura 1** mette in evidenza queste peculiarità evidenziando, per ogni territorio, gli ambiti di maggiore specializzazione, che vanno a identificare filiere produttive e di servizi che si sostanziano in interconnessioni tra imprese, enti di ricerca, enti di

formazione, intermediari finanziari, fondazioni e altri attori strategici dello sviluppo economico e territoriale⁴.

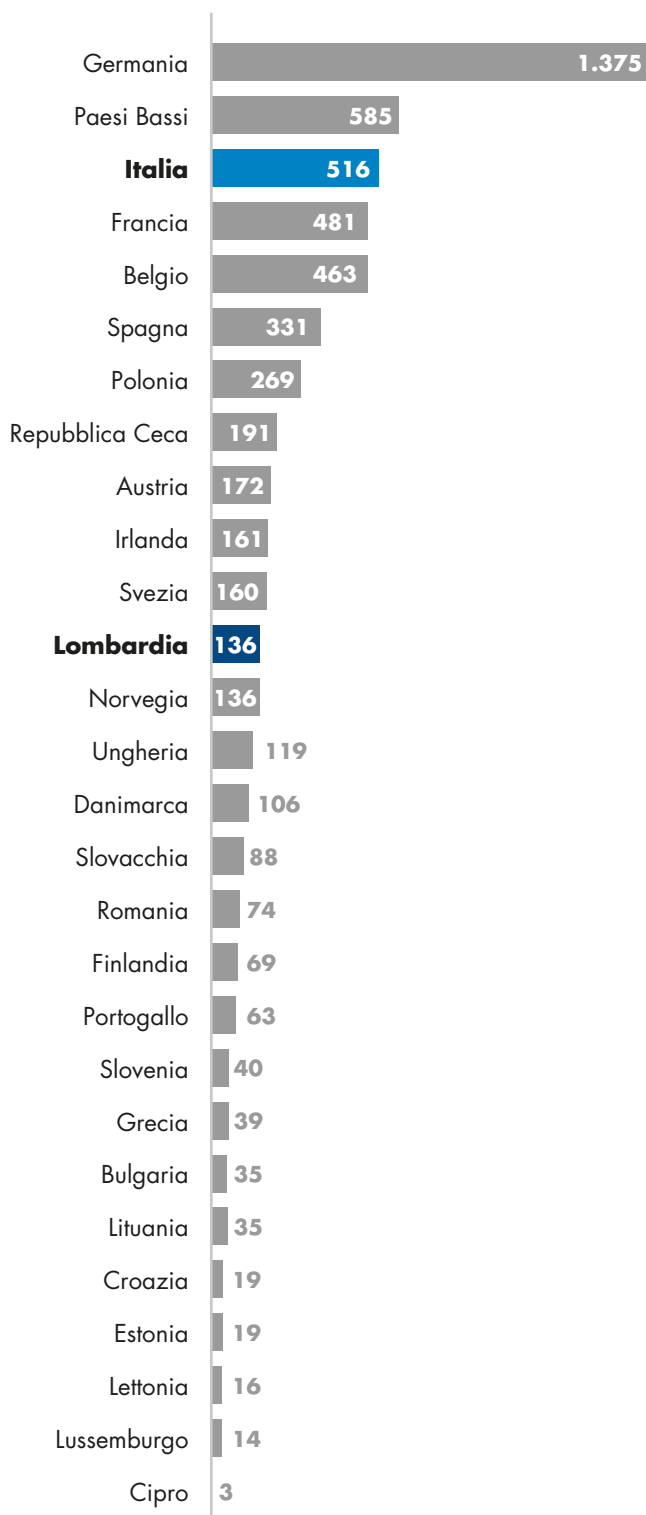
Il manifatturiero lombardo occupa il 24% della forza lavoro regionale e, accanto ai tradizionali settori del Made in Italy (meccatronica, moda, alimentare, design e automotive), spiccano ‘nuove’ vocazioni nel Life Sciences e nella chimica.

La polisettorialità lombarda compete su scala globale, mostrando la propria **vocazione internazionale** in primis in termini di esportazioni. Con 136 miliardi di euro nel 2021, **la Lombardia rileva per il 26,3% dell’export italiano** e conta ben tre province nella top10 nazionale per esportazioni: Milano (1^a), Brescia (4^a) e Bergamo (5^a)⁵. Si posiziona al dodicesimo posto tra i Paesi UE per valore del proprio export: infatti, i 136 miliardi sono tre volte l’export della Danimarca, il doppio di Finlandia e Portogallo (**Grafico 3**).

4 Invest in Lombardy e Assolombarda su dati Istat.

5 Assolombarda Centro Studi su dati Istat e Osservatorio Economico, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale su dati Istat 2021.

Grafico 3.
Esportazioni UE-27 e Lombardia
 (in miliardi di euro, 2021)



La vocazione internazionale lombarda è misurabile anche in termini di attrazione di investimenti dall'estero. In **Lombardia** sono presenti oltre **6.800 imprese a partecipazione estera, il 45% del totale in Italia**⁶.

Inoltre, la Lombardia attrae **87 investimenti diretti esteri 'greenfield'** nel 2021, quasi il doppio che nel 2015 (45 progetti)⁷. Si tratta tuttavia di meno della metà della Catalogna (204 progetti attratti nel 2021) e un terzo in meno del Bayern (145 progetti).

La Lombardia ha infine un ruolo preponderante in Italia in ambito di **capacità innovativa**. Rispetto al totale nazionale, la regione concentra il 20% della spesa in ricerca e sviluppo (quota che sale al 25% nell'investimento delle imprese), realizza nelle sue università ed enti il 23% delle pubblicazioni scientifiche più citate a livello globale, è sede del 27% delle start-up innovative, registra il 31% dei brevetti depositati in Europa, occupa il 33% dei lavoratori del manifatturiero *high tech*⁸.

A fronte di questo primato interno, tuttavia **il confronto con i benchmark europei rivela un certo ritardo e un persistente problema di 'massa critica'**, a partire dalla **spesa in ricerca e sviluppo**: nonostante il progressivo aumento tra il 2015 e il 2019, in Lombardia risulta ancora pari ad appena l'1,39% del PIL, meno della metà di Baden-Württemberg e Bayern (**Grafico 4**)⁹.

Rilevanti sono inoltre i **gap in ambito capitale umano**: negli ultimi anni in Lombardia è cresciuta la quota di laureati nella fascia di età 30-34 anni (dal 29,5% nel 2015 al 33% nel 2019); arretra però nel 2020 al 32,8% e poi ancora nel 2021 al 31,3%, ampliandosi così a circa 20 punti percentuali il già notevole distacco dai top performer (53% Catalogna). Anche in riferimento agli addetti R&S, la percentuale del totale addetti regionali è inferiore a quella delle principali regioni benchmark. Certo è positivo il numero crescente

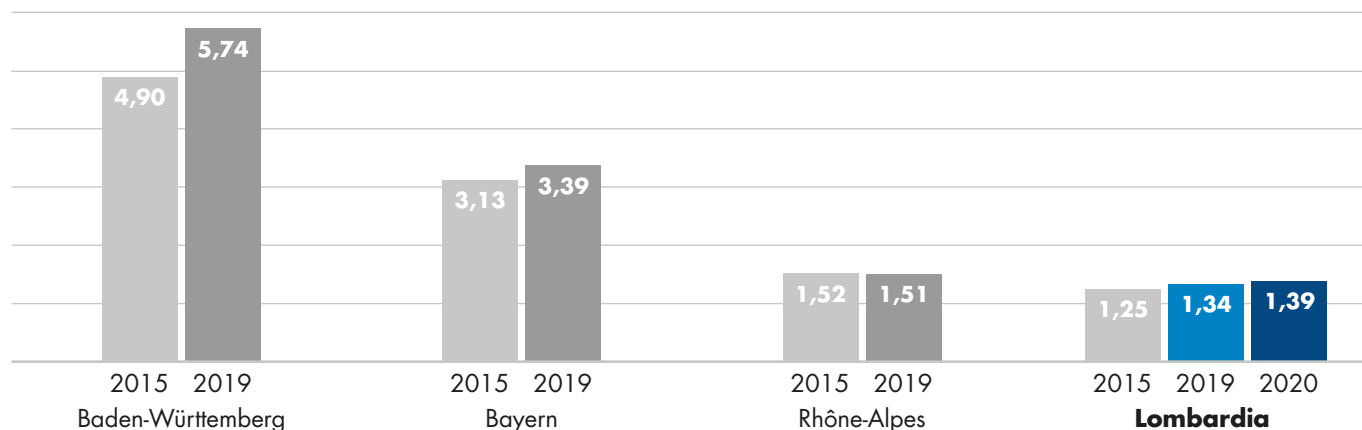
6 Centro Studi Assolombarda, Cruscotto Internazionalizzazione IV trimestre 2021.

7 Centro Studi Assolombarda su dati fDi markets 2021.

8 Centro Studi Assolombarda, Booklet Innovazione n°5/2022.

9 Centro Studi Assolombarda, Booklet Innovazione n°5/2022.

Grafico 4.
Spesa intra-muros in R&S (% del PIL)



di ricercatori insigniti dei finanziamenti dello *European Research Council*: 97 in Lombardia tra il 2014 e il 2020 rispetto ai 66 del settennato precedente, ma anche qui i numeri rimangono decisamente inferiori rispetto ai

benchmark (403 Bayern, 165 Baden-Württemberg, 154 Cataluña) e con una percentuale di ricercatori stranieri ancora limitata (12% in Lombardia rispetto al 25% – 35% nei benchmark).¹⁰

1.2 Performance economica

I dati sull'economia regionale rilevati dall'indagine congiunturale trimestrale di Unioncamere Lombardia, elaborata in collaborazione con Confindustria Lombardia e le Associazioni regionali dell'Artigianato, hanno fatto registrare per il 2022 una **costante ripresa di tutti i principali indicatori sullo stato di salute del tessuto produttivo**. Nei primi tre trimestri del 2022 la produzione manifatturiera è aumentata del 7,6% su base annua, gli ordini interni del 10%, gli ordini esteri del 12,1% e il fatturato del 16,7%. La crescita media annua dell'attività manifatturiera nel complesso del 2022 è stimata tra il +6,3% e il +7%¹¹.

Guardando alla dinamica del PIL, l'importante flessione del 2020 dovuta alla crisi pandemica (-8,9%), sarà

pienamente recuperata grazie alle crescite del +7,6% nel 2021 e del +3,9% nel 2022 (**Grafico 5**). La Lombardia a fine 2022 si colloca infatti a +1,8% sul 2019 pre-Covid. Le stime per il 2023 sono di un forte rallentamento della crescita, con un modesto +0,3% per il PIL lombardo (+0,1% il PIL italiano¹²).

L'andamento positivo dell'economia lombarda si rispecchia nei dati del mercato del lavoro. Nel terzo trimestre 2022 il tasso di disoccupazione della Lombardia scende al 4,8%, in calo così come per le altre regioni europee benchmark. Rispetto ad esse, la Lombardia fa decisamente meglio della Cataluña (9,3%) ma peggio di Baden-Württemberg e Bayern, rispettivamente a 3,7% e 3,3% (**Grafico 6**)¹³.

¹⁰ Centro Studi Assolombarda, Booklet Innovazione n°5/2022.

¹¹ L'Economia della Lombardia, Congiuntura manifatturiera – Le dinamiche settoriali in Lombardia (3° trimestre 2022), a cura di Unioncamere Lombardia, Confindustria Lombardia e Regione Lombardia in collaborazione con le Associazioni regionali dell'Artigianato (Confartigianato, CNA, Casartigiani e CLAAI).

¹² Booklet Economia N° 71/dicembre 2022, a cura del Centro Studi di Assolombarda.

¹³ Booklet Economia N° 71/dicembre 2022, a cura del Centro Studi di Assolombarda.

Grafico 5.
PIL (2019=100)

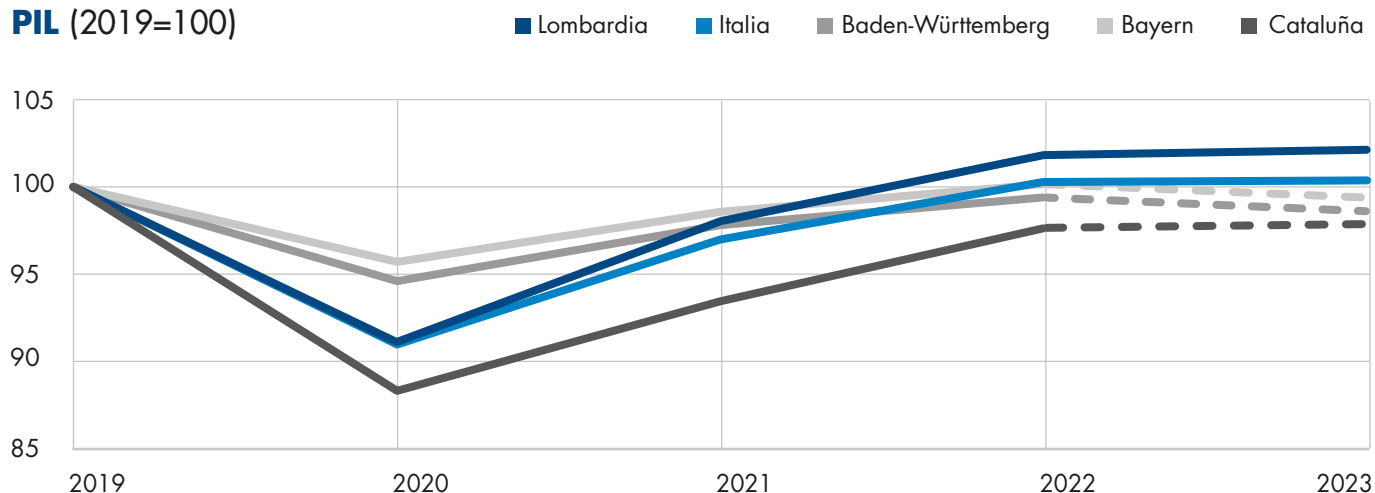
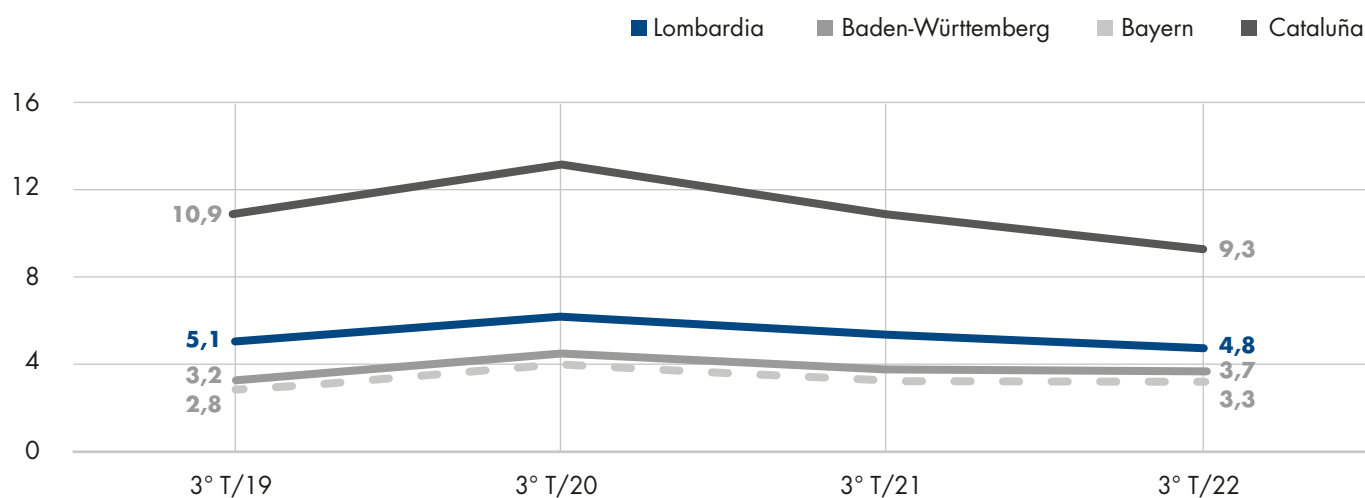


Grafico 6.
Tasso di disoccupazione (%) (per ogni anno è riportato il dato al 3° trimestre)

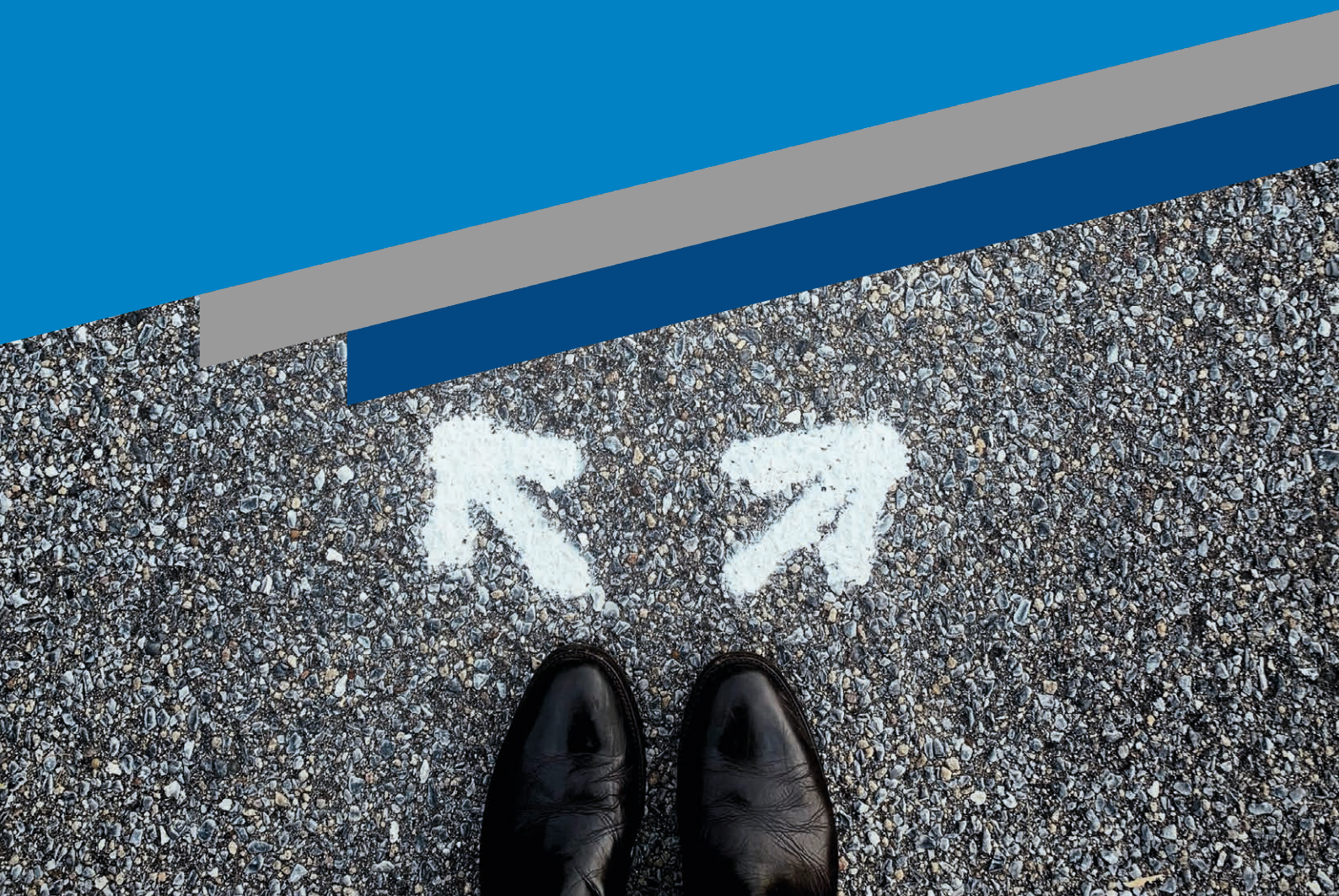


Sul fronte delle esportazioni, la crescita della Lombardia rallenta nel terzo trimestre 2022 rispetto al primo semestre pur rimanendo molto sostenuta (+18,5% in valore su base annua). Il risultato è dovuto non solo alla capacità delle imprese lombarde di competere sui mercati internazionali ma anche al rialzo dei prezzi di vendita, che incorporano almeno parzialmente gli aumenti di molte materie prime industriali e la forte risalita dei prezzi energetici.

Nel complesso dei primi nove mesi del 2022, il bilancio preconsuntivo per le imprese lombarde è di vendite estere record pari a 120 miliardi di euro, in aumento del +20,5% rispetto allo stesso periodo del 2021: risultato sostanzialmente in linea con l'Italia (+21,2%), ma superiore alle principali regioni benchmark nazionali (+16,9% Emilia-Romagna, +17,5% Veneto, +18,1% Piemonte) ed europee (+12,5% Bayern, +15% Auvergne Rhône-Alpes, +17,3% Cataluña)¹⁴.

¹⁴ Booklet Economia N° 71/dicembre 2022, a cura del Centro Studi di Assolombarda.

2. Le priorità per il sistema industriale lombardo



2.1 Manifattura lombarda

Il manifatturiero è il pilastro fondamentale per lo sviluppo, la crescita economica e il benessere sociale dei territori e delle economie moderne con importanti ricadute sull'occupazione, sull'innovazione e complessivamente sulla competitività del Paese.

È il manifatturiero lo strumento attraverso il quale l'intero sistema produttivo lombardo potrà evolversi, affrontare il passaggio all'Industria 4.0 e diventare leader nel processo verso l'Industria 5.0 (approccio human centric). In tal senso, il sistema manifatturiero va sostenuto nella sua trasformazione, che vuole essere inclusiva e positivamente impattante su altri settori come l'artigianato, i servizi, il commercio e che generi indubbiamente occupazione qualificata.

Presi in considerazione i dati del capitolo precedente, è possibile affermare che il sistema manifatturiero ha saputo reagire alle conseguenze innescate dai fattori esogeni, quali la pandemia provocata dal Covid-19 e più recente, il conflitto russo-ucraino. Tuttavia, i positivi segnali mantenuti fino ad oggi possono essere vanificati dalla persistenza di un contesto geo-politico instabile e da una dinamica negativa dell'economia europea. Per permettere alla Lombardia, al suo sistema produttivo, di continuare a fare da traino a livello italiano, consentendo al Paese di recuperare i livelli di produzione pre-Covid più velocemente di altri Paesi europei, occorre agire ancora più tempestivamente e con più forza nel **percorso d'innovazione avviato e orientato a rendere le filiere ancora più resilienti, digitali e sostenibili in breve e medio tempo.**

Nel contesto che si è venuto a creare, Regione Lombardia, a partire dai suoi vertici politici, è chiamata a intervenire nella sua veste di policy maker, ma anche di facilitatore per il sistema produttivo, nell'affrontare, da un lato, i cambiamenti socio-economici dettati dai fattori sopracitati e, dall'altro, le trasformazioni costanti e continue a cui è stato sottoposto il manifatturiero lombardo per non perdere la posizione guadagnata a livello nazionale ed europeo.

In primis, **Regione Lombardia è chiamata ad ascoltare e a monitorare** i fabbisogni delle imprese, le nuove configurazioni delle catene del valore, per poi **proseguire con interventi tempestivi e decisi, mantenendo però un certo grado di flessibilità**, dato il contesto in continua evoluzione caratterizzato da grandi incertezze. A differenza della Commissione Europea, che di fronte alle sfide imposta dei paletti regolamentari unici per tutti gli Stati Membri in contrasto con il principio "place-based approach", definendo non solo i temi su cui si deve puntare, ma anche le modalità di azione (vedi normativa europea relativa al trattamento della plastica), **l'Autorità regionale lombarda, all'insegna della flessibilità, è tenuta a porre degli obiettivi e non le modalità d'intervento da parte dei propri stakeholder.**

Le politiche regionali, attraverso un utilizzo strategico ed oculato delle risorse a supporto del manifatturiero, dovranno agire su più livelli: **sulla competitività del contesto** (in termini di sicurezza, semplificazione, ambiente), **sulla competitività delle filiere** (infrastrutture, incremento dell'autonomia) e **sulla competitività della singola impresa** (innovazione di processo e prodotto, innovazione sugli aspetti organizzativi, incrementandone la dimensione, digitalizzazione, internazionalizzazione, ecc.).

Alla luce della multidisciplinarietà del manifatturiero, del suo impatto trasversale che produce beni e servizi necessari al funzionamento di tutti i settori dell'economia e della società, l'intervento della pubblica amministrazione, in particolare in alcuni ambiti volti a incrementare la competitività del contesto, diventa molto rilevante predisporre, tra gli altri:

- + interventi volti a incrementare la **sicurezza cibernetica/informatica** a supporto della protezione dei dati e delle reti;
- + processi di **pianificazione urbana integrata**, di progettazione delle infrastrutture di mobilità urbana, di semplificazione per gli ampliamenti produttivi o di investimenti per la rigenerazione sostenibile delle sedi e dei siti, all'insegna del **concetto "security by**

- design”**; la Lombardia possiede risorse e capacità uniche per poter progettare un nuovo modello di manifattura che vede le città al suo centro;
- + interventi a supporto dello **sviluppo di piattaforme digitali per il Manifatturiero Avanzato**; la digitalizzazione del manifatturiero sta portando alla generazione di un elevato numero di dati che, per poter essere sfruttati, necessitano di piattaforme dedicate, che diventano quindi centrali nel business industriale del futuro;
 - + interventi mirati a supportare il paradigma del **manifatturiero circolare**;
 - + interventi volti a sostenere **infrastrutture d’innovazione per l’uptake di tecnologie innovative**, meccanismi di open innovation in un’ottica di filiera regionale.

Il manifatturiero lombardo è caratterizzato da **numerose filiere produttive ad alto valore aggiunto**, capaci di coniugare creatività e alta tecnologia per offrire elevata flessibilità e customizzazione. Per consolidare e valorizzare ulteriormente queste capacità, è opportuno intervenire su alcune leve:

- + supportare **lo sviluppo di soluzioni di Intelligenza Artificiale che siano flessibili e adattabili alle esigenze di personalizzazione delle imprese lombarde** e che, al contrario, non irrigidiscano il sistema produttivo, penalizzandolo;
- + supportare lo sviluppo e l’implementazione delle **infrastrutture digitali lungo le filiere**, più integrate, sicure e trasparenti (un tema sempre più attuale con l’ampia adozione del remote working, esigenza di protezione da cyberattacchi e in generale, la natura competitiva del processo del “data production”);
- + azioni volte a **incrementare l’autonomia nelle principali catene del valore strategiche** per un’industria resiliente; la pandemia ha palesato gli aspetti negativi della globalizzazione, come l’incertezza connessa alla gestione tecnica della distanza e la dipendenza strategica lungo le filiere produttive globali.

Come riportato anche dal rapporto *“Redesigning supply chains in the new era of manufacturing”* – realizzato dalla World Manufacturing Foundation e presentato in occasione del World Manufacturing Forum, tenutosi a Brescia lo scorso

novembre – non si può negare che sia in atto un profondo “ripensamento” delle catene del valore a partire da quelle globali, fino a quelle territoriali. **I cambiamenti li subisce la stessa impresa** che va sostenuta nel suo **percorso di ridefinizione del perimetro dei processi sviluppati internamente** e nell’affrontare **investimenti per scongiurare il rischio di blocchi di fornitura** (evitando il più possibile casi di *single-source dependance*).

Queste evoluzioni necessitano di un ripensamento, non solo da un punto di vista di gestione manageriale dell’impresa, ma sempre più di una riflessione sulla governance e sulla capacità dell’impresa di sostenere finanziariamente i cambiamenti organizzativi. A tale proposito, **è importante che Regione Lombardia pianifichi degli interventi che puntino a rafforzare la sua struttura patrimoniale** e a fornire, anche agli organi di governo dell’impresa (assemblea degli associati e consiglio di amministrazione) mezzi per poter rispondere in maniera più efficace e rapida alle trasformazioni in atto.

A questo proposito è rilevante che Regione Lombardia:

- + **eviti politiche eccessivamente reattive**, con il rischio di riportare in vita il pendolo della globalizzazione, considerando l’impatto delle decisioni a lungo termine;
- + **progetti delle misure a supporto dei fenomeni di riconfigurazione flessibile delle filiere**, promuovendo la circolarità e la sostenibilità;
- + **supporti catene d’approvvigionamento circolari più autentiche** per ridurre in modo proattivo gli effetti negativi sull’ambiente;
- + **acceleri l’adozione urgente di strumenti digitali**, quali strumenti di abilitazione per catene d’approvvigionamento resilienti e adattative, sostenendo lo sviluppo delle competenze necessarie per analizzare i dati per l’utilizzo delle tecnologie digitali;
- + **supporti l’incremento delle capacità manageriali distintive** necessarie per la riprogettazione e il miglioramento continuo delle catene del valore sempre più resilienti;
- + **intervenga attraverso le proprie politiche nella promozione di un comportamento responsabile dei consumatori** per raggiungere uno sviluppo economico stabile.

2.2 Lavoro

Le sfide che accompagneranno Regione Lombardia da qui al 2030 imporranno un profondo cambiamento di prospettiva per il mercato del lavoro; pertanto è necessario concentrare le risorse su alcune specifiche linee di intervento:

- + **adeguare le conoscenze e le competenze, soprattutto in ambito *digital e green***, di coloro che oggi sono occupati, consolidando gli investimenti nella formazione continua;
- + sostenere **modelli innovativi di organizzazione del lavoro**, a partire dal supporto allo sviluppo dello smart working;
- + **rafforzare l'occupabilità delle persone** attraverso il potenziamento delle politiche attive del lavoro;
- + **preparare le nuove generazioni** a gestire e non subire il cambiamento tecnologico, favorendo una sempre maggiore qualità del sistema educativo;
- + **favorire la collaborazione tra istituzioni formative e imprese**, rafforzando in particolare gli investimenti in ITS/IFTS e sviluppando i tirocini e gli strumenti di alternanza scuola-lavoro;
- + **attivare politiche di welfare** e di sostegno alla genitorialità;
- + incrementare la **partecipazione femminile**.

Focus lavoro in Lombardia

Gli ultimi dati diffusi da ISTAT¹⁵ in merito al lavoro in Italia presentano un calo del tasso di disoccupazione, che a novembre 2022 si attesta al 7,8% contro il 9% dello stesso mese dell'anno precedente. In Lombardia, gli occupati nel 2021 sono stati 4.333 mila a fronte di 4.451 mila unità del 2019, facendo registrare una riduzione del -2,65% (pari a -118.000 unità). Sempre in Lombardia, guardando al tasso di disoccupazione, nel terzo trimestre 2022 esso si è attestato al 4,8%, con una riduzione rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente del -0,7%¹⁶.

D'altro canto, è importante evidenziare come sia a livello italiano che a livello lombardo, sia in atto una **diminuzione delle forze di lavoro**, ossia delle persone occupate e disoccupate (vd. definizione ISTAT)¹⁷. In Italia, a novembre 2022 le forze di lavoro si sono attestate a 25.125 mila a fronte di 25.588 mila unità nello stesso mese del 2019 (anno pre-Covid), certificando così un calo del -1,8%, pari a 463 mila unità. Analogamente, in Lombardia si è registrata una **flessione** che, in termini percentuali, risulta addirittura maggiore: -2,4% tra il 2019 (4.715 mila) e il 2021 (4.602 mila), pari a una riduzione in termini assoluti di **113.000 unità**.

¹⁵ Comunicato stampa ISTAT "Occupati e disoccupati - novembre 2022" del 9 gennaio 2023.

¹⁶ Fonte ISTAT.

¹⁷ Non fanno parte della categoria "forze di lavoro" i cosiddetti "inattivi", categoria che comprende le persone non classificate come occupate o disoccupate.

Il benessere del lavoratore al centro del processo produttivo

L'Industria 5.0, o Quinta Rivoluzione Industriale, così come la definisce la Commissione Europea nel rapporto 2021 intitolato *"Industry 5.0. Towards a sustainable, human centric and resilient European industry"*, getta le basi per una nuova visione dell'industria che punta al di là dell'efficienza e della produttività e cerca di catturare il valore delle nuove tecnologie per rafforzare l'aspetto del benessere del lavoratore al centro del processo produttivo.

Il sistema industriale è quindi chiamato a progettare un nuovo modello di sviluppo umano-centrico e sostenibile in

cui produttività, efficienza e profitto devono integrarsi con pratiche responsabili e rispettose dell'ambiente, che tengano in considerazione il benessere umano, la resilienza e la sostenibilità.

Lo sforzo congiunto di Regione Lombardia e del sistema imprenditoriale lombardo deve essere mirato alla creazione delle condizioni – imprenditoriali, lavorative, sociali –, affinché la Lombardia torni a essere un territorio che attragga famiglie, talenti e capitali non solo dalle altre regioni italiane ma anche dall'Europa e dal mondo.

2.3 Il metodo di governo

In un contesto critico a causa dei fattori esogeni che tutt'ora apportano difficoltà enormi nella definizione, ma soprattutto nell'implementazione delle politiche attive sul territorio, Regione Lombardia si è impegnata a garantire un processo continuo di condivisione sulle linee strategiche di sviluppo del territorio.

Nel momento in cui il territorio beneficia dei finanziamenti messi a disposizione dal Piano Nazionale per la Ripresa e Resilienza (PNRR), **Regione Lombardia dispone di una dotazione finanziaria cospicua** proveniente dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale e dal Fondo Europeo Sociale Plus, ma parte con un ritardo di quasi un anno nell'attuazione dei Programmi Regionali 2021-2027, **è di estrema rilevanza dotarsi di tutti gli strumenti e di un impianto governativo solido e maggiormente inclusivo**. Altresì, si considera fondamentale dotarsi di una **pianificazione attuativa integrata degli interventi** su tematiche che Regione Lombardia intende sostenere.

Seguendo il tradizionale e riconosciuto processo di Policy Making, Confindustria Lombardia evidenzia **alcuni elementi che potrebbero arricchire l'operato di Regione Lombardia**, andando incontro ai fabbisogni dell'eco-sistema industriale e dell'innovazione lombardo.

A. 'Agenda Setting'

È sempre più importante la necessità di individuare **un numero ridotto di tematiche su cui Regione Lombardia deve programmare un intervento diretto e deciso**. A titolo di esempio e di richiamo dei temi identificati in dettaglio nel successivo capitolo, si pongono in luce le aree riferite al capitale umano nelle sue diverse sfaccettature (la formazione continua, il contrasto alla disoccupazione, la formazione di alta specializzazione, ecc.), la sempre più strategica tematica dell'economia circolare, le conseguenze che la transizione digitale avrà sulle imprese di qualsiasi dimensione.

B. 'Policy Planning'

In questa fase, Confindustria Lombardia evidenzia la necessità di un **maggiore e più efficace coordinamento a più livelli**.

Regione Lombardia si avvale di tavoli sia politico-programmatici che tecnico-tematici dedicati al confronto con i rappresentanti territoriali in ottica di *stakeholder engagement process*. In questo senso, per rendere più efficace la collaborazione e il confronto con il sistema imprenditoriale, si ritiene necessaria una condivisione dei materiali o dei quesiti con un certo anticipo, in modo da fornire un contributo strutturato e maggiormente fedele alle fattive istanze del territorio che rappresenta.

Un altro aspetto ancor più rilevante, in questa fase, è un necessario **rafforzamento del lavoro di coordinamento a livello interassessorile**, al fine di massimizzare il più possibile l'efficacia delle misure regionali e il loro impatto sul territorio lombardo. In particolare, si sottolinea l'auspicio che le misure e i bandi sviluppati dai diversi assessorati di Regione Lombardia siano strumenti efficaci derivati da un unico impianto strategico a supporto della crescita dell'economia lombarda.

Inoltre, Confindustria Lombardia ritiene rilevante **la costituzione di un unico Assessorato allo Sviluppo Economico** che eserciti tutte le deleghe attinenti allo sviluppo delle imprese: politiche industriali, innovazione e ricerca, credito e finanza, internazionalizzazione. Ciò porterebbe maggiore efficacia delle attività di pianificazione (condivisa) e implementazione delle misure regionali e minore dispersione delle risorse umane e finanziarie.

In quest'ottica riteniamo opportuno ipotizzare la possibilità di accorpate in un unico Assessorato anche alcune tematiche strettamente legate ai temi ambientali ed energetici al fine di garantire una metodologia di policy comune e complementare sul tema della sostenibilità territoriale (ad esempio "gestione delle acque").

C. 'Implementing Policy'

In questa fase, Confindustria Lombardia sottolinea l'importanza dell'azione di **concentrazione delle risorse disponibili su poche e immediate misure**, anche attraverso l'**integrazione tra fondi di natura diversa** (fondi diretti, indiretti, pubblici e privati, regionali, nazionali, europei).

Altresì, diventa molto rilevante intensificare la **semplificazione normativa e amministrativa**, al fine di superare eventuali approcci restrittivi del legislatore e degli enti di controllo, garantendo alle imprese procedure snelle, interlocutori e tempi certi e compatibili con un mercato in continuo sviluppo.

D. 'Policy Evaluation'

Il processo di valutazione è alla base del "policy learning process" – il processo di analisi della bontà degli interventi attuati e dei risultati ottenuti. Tali informazioni sono rilevanti anche per il territorio, sia attraverso l'**illustrazione di modelli/progetti eccellenti in modo da stimolare una domanda qualificata e qualitativa**, che mediante la **condivisione delle domande non ammesse**, in modo che gli *stakeholder* regionali possano supportare le imprese nella rappresentazione della domanda o nell'identificazione di strumenti più adeguati alle loro esigenze (nel rispetto della privacy e della normativa GDPR che tutela i dati personali, esclusivamente la ragione sociale delle aziende non beneficiarie).

In tal senso, Confindustria Lombardia richiede di **poter organizzare periodici incontri tecnici di condivisione dei risultati e delle evidenze delle diverse misure**, al fine di poter dare un feedback strutturato al proprio sistema e di conseguenza alle imprese lombarde sull'andamento delle politiche attuate da Regione Lombardia.

E. 'Revision of Policy'

In merito all'ultima fase del processo decisionale, Confindustria Lombardia auspica che Regione Lombardia organizzi, con una periodicità di almeno una volta all'anno, **un momento politico** (ad esempio l'iniziativa "Dillo alla Lombardia") **in cui illustri, in modo coordinato tra tutti gli Assessorati, i due scenari a confronto: i dati e le sfide preposte in partenza e lo scenario che si è ottenuto a seguito degli interventi** messi in atto (obiettivi raggiunti e le prospettive di sviluppo). È molto opportuno che Regione Lombardia restituisca i risultati ottenuti grazie a un lavoro congiunto, in particolare con approfondimenti specifici attraverso indicatori quali-quantitativi ed eventualmente predisponendo banche dati, sulla ripartizione degli stanziamenti per territori, sulla natura dei fondi utilizzati e su tematiche come l'Economia, il Territorio, i Giovani, l'Innovazione, il Lavoro e la Formazione, il Welfare.

2.4 Autonomia differenziata

Con l'insediamento del nuovo Governo Meloni, il tema dell'autonomia differenziata è tornato ad essere centrale nella discussione e confronto politico, sia a livello nazionale che locale.

Alla luce delle innumerevoli sfide che attendono le imprese lombarde nel confronto con una competizione sempre più globale, la possibilità di adeguare le politiche industriali e gli strumenti amministrativi alle specifiche e peculiari caratteristiche della Lombardia rappresenterebbe **una spinta ulteriore allo sviluppo economico e sociale della nostra regione.**

In tal senso, **Confindustria Lombardia auspica che la nuova presidenza di Regione Lombardia prosegua e acceleri il confronto con il Governo sull'attuazione dell'art. 116, con il coinvolgimento e il contributo delle rappresentanze imprenditoriali, nel rispetto del principio di unità nazionale.**

In particolare, gli ambiti in cui Regione Lombardia potrebbe realizzare appieno le proprie potenzialità sono diverse, tra cui:

- + miglioramento dell'efficienza e semplificazione dei processi amministrativi;
- + promozione delle attività produttive e attrazione degli investimenti;
- + ottimizzazione della gestione delle risorse, sia in termini di allocazione che di efficienza, con una prospettiva a lungo termine dei trasferimenti erariali per favorire una buona pianificazione;
- + attiva partecipazione alle relazioni internazionali e ai rapporti con l'UE, basati sul principio di cooperazione leale.

Il proposito finale è una Regione Lombardia con una più ampia autonomia amministrativa e organizzativa, al fine di rendere più semplice e competitiva la nostra regione e promuovere un'azione di governo sempre più efficace a beneficio della crescita e dello sviluppo.

3. Gli ambiti di intervento e di sviluppo per il sistema industriale lombardo



3.1 Politiche Industriali e Innovazione

Le politiche regionali devono ambire a un sistema competitivo a livello globale, incrementandone la propria autonomia e resilienza. Si riconferma altresì la necessità di continuare il percorso avviato dal Documento di Economia e Finanza Regionale 2022¹⁸ e la successiva Nota di aggiornamento del 24 ottobre 2022¹⁹, dai Programmi Regionali FESR (2021-2027)²⁰, dal Piano industriale strategico per il Rilancio della Lombardia²¹ e dalla Strategia di Specializzazione Intelligente (S3) di Regione Lombardia²², **per rendere il sistema produttivo lombardo più sostenibile, più competitivo globalmente e più resiliente.**

Tale percorso vede in primis **l'impresa al centro**, vero motore dell'innovazione, accompagnata dal **consolidamento e dallo sviluppo delle filiere produttive lombarde ad alto potenziale** per incrementare maggiormente la capacità di competere nei mercati internazionali.

La Lombardia è stata una delle regioni più colpite dalla pandemia prima, e dal conflitto russo-ucraino dopo, ed è chiaramente emersa la necessità di rivedere la modalità organizzativa di vita e di operatività secondo logiche più smart, secondo nuovi equilibri e nuove sfide, di catene di fornitura più resilienti, nonché di modelli di produzione più robusti e sicuri che siano orientati alla flessibilità, alla sostenibilità ambientale, sociale e all'economia circolare, sfruttando le potenzialità delle tecnologie digitali.

I processi innovativi e la capacità di intercettare gli elementi di innovazione con largo anticipo stanno diventando sempre più cruciali per la sopravvivenza del sistema industriale. Tali

capacità devono essere sempre più diffuse sul territorio che ne deve essere contaminato continuamente, anche grazie a una prossimità importante che ne permetta un continuo confronto. Diventa sempre più cruciale creare una rete territoriale di sistemi a supporto dell'innovazione che abbiano un forte grado di prossimità fisica con le industrie manifatturiere del territorio.

In un'ottica di competitività, di innovazione e ricerca, da un lato **le aziende dovranno essere in grado di reagire e adeguarsi rapidamente ai mutamenti dell'ecosistema** e delle forze esogene, cogliendo le opportunità di sviluppo connesse a nuovi bisogni insoddisfatti dei consumatori, dall'altro, **le politiche dovranno impegnarsi a valorizzare le eccellenze lombarde** e supportare le imprese verso l'utilizzo delle nuove tecnologie, strumenti e l'adozione dei modelli innovativi di business.

Una regione con un elevato e crescente livello di produttività (del lavoro, del capitale e delle risorse naturali) deve interessare in egual misura il privato, la pubblica amministrazione e i corpi intermedi. **Il prossimo Governo regionale**, insieme a tutta una serie di player territoriali (in ottica della quadrupla elica), **dovrà concentrare la sua azione in una strategia che vada oltre i termini della legislatura nell'ambito della quale compiere scelte incisive, coraggiose e strutturali.**

Il prossimo governo regionale dovrà inoltre impegnarsi per **promuovere la crescita dell'ecosistema dell'innovazione, con l'obiettivo di stimolare sempre più la collaborazione tra imprese, università e centri di ricerca** in una logica di

18 DGR XI/6560 del 30/06/2022 "Proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2022".

19 DGR XI/7182 del 24/10/2022 "Nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale - NADEF 2022".

20 DGR XI/6884 del 05/09/2022 "Preso d'atto dell'approvazione da parte della Commissione Europea del Programma Regionale a valere sul Fondo Sociale Europeo Plus (Pr FSE+) 2021-2027 (con decisione di esecuzione CE C(2022)5302 del 17/07/2022) e del Programma Regionale a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (Pr FESR) 2021-2027 (con decisione di esecuzione CE C(2022)5671 del 01/08/2022) e contestuale approvazione dei documenti previsti dalla Valutazione Ambientale Strategica del Pr FESR 2021-2027- (Atto da trasmettere al Consiglio Regionale)".

21 DGR XI/7698 del 28/12/2022 "Piano Industriale Strategico per il Rilancio della Lombardia ai sensi dell'articolo 6 della Legge Regionale 24 settembre 2015, n. 26 "Manifattura diffusa creativa e tecnologica 4.0".

22 DGR XI/5688 del 15/12/2021 "Approvazione dei Programmi di Lavoro Ricerca e Innovazione 2022-2023 e del primo aggiornamento della Strategia di Specializzazione Intelligente S3 2021-2027 di Regione Lombardia".

innovazione rivolta allo sviluppo di progetti rispondenti alle esigenze del sistema produttivo e sfruttando al meglio il ruolo di integratore dei Cluster. Pertanto, per stimolare e sostenere la produttività e l'innovazione incrementale e combinata sul territorio lombardo, occorre **un'azione integrata da parte di tutti gli attori dell'ecosistema, seguendo alcune priorità di intervento.**

Priorità di intervento:

- + **definire una programmazione pluriennale degli strumenti di incentivazione**, in continuità con le azioni già avviate per il raggiungimento degli obiettivi di spesa del FESR, **che preveda una precisa scansione delle misure, e consenta di conoscerne a priori obiettivi e tempi di attivazione;**
- + **individuare ambiti/settori prioritari di investimento e di intervento** di breve, medio e lungo periodo con una programmazione pluriennale degli strumenti a supporto, **concentrando le risorse disponibili su poche e immediate misure per lo sviluppo del sistema produttivo**, anche attraverso l'integrazione tra fondi di natura diversa (regionale, nazionale ed europea). Ciò permetterà di specializzare il territorio in termini di ricerca e innovazione aumentandone la specifica massa critica e favorendone adeguati modelli di collaborazione in rete;
- + **aumentare e innovare l'offerta di prodotti finanziari agevolati**, rendendoli più allettanti e convenienti per le imprese, e prevedere un sostegno pubblico per le PMI e MidCap che intendono impostare piani di sviluppo aziendali (ammodernamento, definizione e riorganizzazione della governance, impostazione di un nuovo modello di business, anche in previsione di un'apertura al mercato dei capitali, acquisizioni di quote societarie, di stabilimenti produttivi, ecc.) e che devono sostenere costi per la sua implementazione (non solo investimenti materiali, ma anche software, formazione, ecc.) utilizzando tutte le possibilità offerte dalla normativa sugli aiuti di Stato;
- + **perfezionare gli strumenti regionali** promossi a supporto del sistema lombardo dell'innovazione e **impostare strumenti innovativi** rispondenti alle **nuove esigenze del territorio**. La misura "Ricerca & Innova", che per la prima volta introduce il principio di continuità dei bandi che si aprono con finestre successive regolari e rende nei fatti le misure strutturali, deve diventare un modello che aiuterà senz'altro le imprese a programmare con maggior efficacia lo sforzo di innovazione;
- + **promuovere i progetti di Ricerca, Sviluppo Sperimentale e Innovazione ad alto valore aggiunto** per imprese e per filiere (ad esempio l'impianto Call Hub Ricerca e Innovazione 2019), favorendo la creazione di aggregazioni, incentivando il trasferimento tecnologico e di conoscenza, tramite il paradigma della Ricerca e l'Innovazione Responsabile e della Open Innovation;
- + **stabilire nuove forme di cooperazione interregionale** e potenziare quelle già in essere, network e reti europee ed internazionali come ad esempio la rete Vanguard Initiative, 4 Motori per l'Europa, le S3 Thematic Platforms, con l'attivo coinvolgimento di *stakeholder* regionali (cluster, competence center, innovation hub, imprese, organismi di ricerca, università) **per favorire i processi di modernizzazione industriale** attraverso la progettazione e la realizzazione di progetti di cooperazione con riferimento all'utilizzo delle nuove tecnologie, lo sviluppo digitale e la crescita economica e allo stesso tempo **per promuovere l'accesso alle filiere internazionali con Strategie di Specializzazione Intelligente complementari;**
- + **favorire l'accesso al credito per le PMI**, soprattutto in una logica di filiera, tramite la diffusione di strumenti alternativi a quelli bancari, e **supportando iniziative a favore del settore emergente delle Fintech e del mercato dei capitali per**

- aumentare la flessibilità finanziaria** del sistema economico-produttivo;
- + **supportare programmi per lo sviluppo e il consolidamento di start-up , scale-up e spin-off innovativi** ad alto potenziale di crescita negli ecosistemi dell'innovazione anche attraverso azioni che favoriscano il **Corporate Venture** e le **Open Challenge attivati in particolare da grandi imprese lombarde**. Inoltre, la formula ottimale sarebbe quella di mettere in rete gli incubatori di start-up con il sistema della formazione (universitaria e ITS) agganciandoli attraverso i Cluster tecnologici, le associazioni datoriali territoriali e le reti d'impresa specializzate. Le azioni a supporto devono prevedere azioni integrate tra misure di Venture Capital e misure agevolative che prevedono anche finanziamenti agevolati;
 - + **promuovere la combinazione tra il medium tech e l'high tech** – azione integrata da parte di tutti gli attori dell'ecosistema produttivo e dell'innovazione del territorio. Il connubio tra i due target: *medium tech* e *high tech*, sostenuto dalla collaborazione con le università e gli organismi di ricerca, attiva il circolo virtuoso innovazione, ricerca e sviluppo, esportazioni e porta all'innovazione spinta e sviluppata dall'*high tech* che incentiva la capacità di adottare l'innovazione da parte del *medium tech* rendendola incrementale con un marcato orientamento market pull/adattativo. Questa contaminazione è da ricondurre proprio al legame tra i territori e le imprese. Gli ambiti geografici ristretti dove sono presenti più settori diversi, ma connessi fra loro (come nel modello dei cluster e/o delle filiere), rappresentano un potenziale vantaggio competitivo: proprio perché la competitività di un territorio dipende dalla sua capacità di utilizzare e combinare meglio il capitale umano, le risorse finanziarie e quelle naturali a disposizione;
 - + **attivare la massima semplificazione amministrativa** – strumento fondamentale per attrarre investimenti sul territorio – e la nascita all'interno di alcune aree della regione di **Zone Economiche Speciali** utilizzando le possibilità offerte dalla nuova Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale e dalle emergenti filiere produttive lombarde. Nello specifico, in merito alla Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale, è opportuno dare massima attuazione alle possibilità aperte con la ridefinizione delle zone C non predefinite;
 - + **promuovere il capitale umano attraverso percorsi formativi di alta specializzazione, anche attraverso i dottorati innovativi e industriali**. Le imprese lombarde hanno bisogno di un buon capitale umano, a partire dal livello dirigenziale (dal Consiglio di Amministrazione), con rapporti continuativi di lunga durata; sollecitano competenze continuamente aggiornate, promuovono il merito; si radicano positivamente nel territorio e, stimolando una supply chain di qualità, migliorano il capitale sociale diffuso. Per una maggiore spinta e contaminazione tra settori devono essere **attivati processi di condivisione di esperti negli hub di innovazione**, anche attraverso il **coinvolgimento degli innovatori temporanei** a livelli alti aziendali. Inoltre, lo sguardo alla sostenibilità ci impone un'attenzione particolare all'innovazione responsabile, un altro punto molto rilevante per il territorio lombardo (la figura dell'innovatore responsabile);
 - + **supportare il processo di consolidamento dei Cluster Tecnologici Lombardi** stimolando la collaborazione inter cluster – modello Vanguard (definizione pilot/dimostratori) in ottica di filiere emergenti (come ad esempio la filiera dei semiconduttori, *asset* importante per tutta la UE); stimolare la partecipazione dei Cluster nelle reti europee, incentivandone le attività/il ruolo di antenne europee dell'innovazione e della sostenibilità di Regione Lombardia nei confronti delle istituzioni europee (piattaforme tecnologiche, reti verticali, fiere internazionali di sistema), ma anche nel presentare l'ecosistema lombardo durante gli eventi di portata internazionale. Regione Lombardia deve favorire

momenti di massima condivisione con i Cluster e sinergia tra l'operato dei Cluster e quello degli altri attori dell'ecosistema dell'innovazione, sostenendo in questo modo il loro ruolo di integratore;

- + **incentivare l'adozione di tecnologie digitali e metodi innovativi per la gestione flessibile, proattiva, resiliente e robusta delle supply chain**, dei sistemi produttivi e delle filiere industriali e dei servizi, compresi i settori del turismo e della salute.

Impatti positivi attesi:

- + **riduzione della frammentazione del sistema manifatturiero regionale**, maggiore efficacia, efficienza e flessibilità grazie all'integrazione delle filiere secondo sistemi, protocolli e standard aperti per l'inclusione delle PMI;
- + **aumento della competitività delle PMI**, come conseguenza della riduzione della loro frammentazione e raggiungimento di un'adeguata massa critica, anche ottimizzando le risorse messe a supporto attraverso i bandi, creando sinergie con altre strategie aziendali contestuali (ad esempio la sostenibilità, la cybersicurezza, l'efficientamento energetico, l'upskilling e reskilling delle risorse);
- + **incremento della robustezza e della resilienza delle filiere produttive strategiche** supportato anche dal *reshoring* di processi e produzioni critiche;
- + è auspicabile la **valorizzazione dei Digital Innovation Hub** a supporto dei sistemi associativi imprenditoriali, indicati dal Piano del MISE come strumento di riferimento delle imprese per l'assessment digitale (anche volto al tema cyber security) e l'accesso alle tecnologie di Industria 4.0, al fine di favorire un'adozione diffusa delle tecnologie digitali delle imprese lombarde. Un ulteriore vantaggio nell'incrementare e sostenere i rapporti con i DIH della rete di Confindustria si può raggiungere nell'utilizzo dei dati raccolti grazie agli *assessment* che possono

dare una visione molto accurata dei reali bisogni delle aziende sugli aspetti della digitalizzazione. In tal senso **si auspica anche che Regione Lombardia sostenga e valorizzi il progetto EDIH Lombardia, che consorzia i principali attori della digitalizzazione in Lombardia** (competence center MADE, DIH Lombardia, Cluster AFIL, CNA e altri partner regionali) e che ha ricevuto il Seal of Excellence da parte della Commissione Europea;

- + **rilanciare la transizione digitale** delle imprese sostenendo ricerca e sviluppo in filiere di grande trasformazione come ad esempio nel comparto automotive (componentistica), smart mobility, smart cities e lands, ambiti che portano valore aggiunto al processo di modernizzazione del sistema regionale (ad esempio utilizzare l'evento Olimpiadi 2026 per favorire lo sviluppo di dimostratori tecnologici, l'applicazione di nuovi sistemi e tecnologie per i trasporti e la sperimentazione di nuove forme di Advanced Air Mobility e sistemi innovativi di monitoraggio anche ai fini della sicurezza ambientale del territorio) ma anche **differenziando le linee di supporto** concentrandosi su quei settori e processi industriali che si sono dimostrati meno digitalmente maturi nel contesto lombardo come dimostrato nello studio pubblicato dal DIH Lombardia nel marzo 2021²³;
- + **stimolare l'applicazione delle tecnologie digitali per l'identificazione dei gap di filiera** (attraverso la collaborazione tra più Assessorati competenti in materia filiere) nelle filiere emergenti come ad esempio l'economia circolare. Le tecnologie digitali e le piattaforme digitali influenzano le supply chain e la diversificazione maggiore dei mercati. La digitalizzazione va inquadrata in un panorama ben più ampio e precisamente quello delle infrastrutture europee di condivisione dei dati già in fase di costruzione (in particolare Gaia-X, che fa capo a Confindustria Nazionale come hub Italiano del progetto);

23 <https://www.dihlombardia.com/news/pubblicazione-progetto-lombardiadigital-ai>

- + **promuovere la cultura della proprietà intellettuale** e favorire politiche per la brevettazione, con particolare riguardo all'ambito dell'innovazione 4.0 (Industria 4.0, Servizi 4.0, ecc.) e dell'economia circolare;
- + **prevedere misure per favorire l'implementazione da parte delle aziende di Sistemi di Gestione dell'Innovazione** armonizzati alle migliori best practices, come ad esempio le norme della serie UNI EN ISO 56000 – azione continuativa, integrata in altre misure e di valore aggiunto;
- + **promuovere iniziative per le imprese volte a rafforzare i propri impegni ambientali** e a trasmettere in modo sempre più convincente ed efficace le performance raggiunte sia in tema di prodotti che di servizi con l'obiettivo di favorire l'adeguamento delle PMI e, al contempo, di garantire alle grandi aziende (che saranno obbligate alla rendicontazione non finanziaria) la possibilità di accedere a catene di fornitura sostenibili (WIN-WIN). Inoltre, risulta rilevante sostenere le filiere tramite il coinvolgimento di attori che possano trainarle verso l'adozione di **modelli sostenibili innovativi al fine di rafforzare la resilienza delle filiere strategiche**;
- + **definire e promuovere voucher o misure più articolate** che aiutino ad affrontare il tema delle normative europee che stanno arrivando in tema Sostenibilità (Green Deal, Eco design e passaporto digitale, ecc.) per le quali le aziende dovranno fare investimenti sia in innovazioni di prodotto e di processo, sia a livello organizzativo per impostare nuovi business model (ad esempio il pacchetto Circular Economy con la proposta di regolamento sulla progettazione ecocompatibile dei prodotti sostenibili, il Digital Product Passport che dovrà accompagnare tutti i prodotti regolamentati: tracciamento del prodotto, informazioni sulla performance di prodotto ai parametri di eco-design, ecc.);
- + per contribuire alla diffusione di modelli di impresa sostenibile si propone **l'introduzione di incentivi di natura finanziaria a sostegno** della costituzione di imprese con la veste giuridica di **"benefit o B Corp"** e delle imprese che hanno intrapreso il **percorso adeguandosi** alle condizioni specifiche e alla nuova veste giuridica per diventare "B Corp". È necessario un percorso graduale di accompagnamento e di implementazione delle nuove strategie che non richiede solo investimenti materiali, ma anche costi di consulenza che contribuiranno ad aumentare le performance dell'impresa nel medio periodo;
- + **rilanciare e promuovere l'utilizzo dei biocarburanti rinnovabili**, che non solo rappresentano un valido elemento di diversificazione del mercato dell'energia sostenibile per le nostre imprese e non vanno portati in secondo piano rispetto a tecnologie di punta quali l'idrogeno, ma, consentono il mantenimento e lo sviluppo della competitività a livello globale della filiera automotive lombarda (1.000 aziende, 50 mila occupati, 20 miliardi di fatturato);
- + per le nuove misure si suggeriscono **ottimizzazioni per la verifica del credit score** prima della presentazione della proposta progettuale (ad esempio la guida o la scheda di prevalutazione, oppure il link diretto al portale del Medio Credito Centrale - MCC).

3.2 Capitale Umano

Una regione come la Lombardia, nell'attuale scenario socio-economico in profonda evoluzione, necessita di mantenere il proprio posizionamento come leader nazionale e di migliorare le proprie performance come "hub di conoscenza e di lavoro" tra le regioni e le aree geografiche più avanzate a livello europeo e internazionale.

Le sfide connesse con il processo di *twin-transition* (digitale e sostenibile) caratterizzeranno anche il tessuto economico e produttivo della Lombardia da qui al 2030 e imporranno un profondo cambiamento di prospettiva per il mercato del lavoro. Il rischio di obsolescenza delle competenze, derivante da trasformazioni sempre più repentine dei modelli di business e dei processi di lavoro, diventerà sempre più elevato e sarà dunque sempre meno probabile che un lavoratore possa svolgere la propria attività per la sua intera vita lavorativa presso lo stesso datore di lavoro o, quantomeno, svolgere le medesime mansioni.

Sarà pertanto essenziale concentrare le policy e le risorse a disposizione nella tutela dell'occupabilità delle persone, spostando il focus dalle politiche passive alle politiche attive del lavoro, queste ultime comprensive di una formazione lunga tutto l'arco della vita. In tale prospettiva, al sistema educativo nel suo complesso è affidato il difficile compito di preparare le nuove generazioni a gestire e non subire il cambiamento tecnologico; alla formazione continua spetta, invece, il compito di adeguare, il più rapidamente e diffusamente possibile, soprattutto le conoscenze e le competenze digitali di coloro che oggi sono occupati.

Priorità di intervento:

ORIENTAMENTO

Una delle sfide che il sistema educativo e produttivo dovranno affrontare è il problema demografico: ci stiamo avviando alla fase discendente della curva demografica, che nell'arco dei pochi anni potrebbe

portare a un'ulteriore diminuzione del numero dei giovani in possesso di diploma o di laurea.

Un secondo tema di rilevanza è quello dell'integrazione, intesa come la possibilità di portare a un livello di scolarizzazione medio-alto anche quelle fasce di popolazione (immigrati e non solo) che sono a rischio di "impoverimento culturale".

Una terza problematica di cui occuparsi è il fenomeno dei NEET, che presenta dati allarmanti ma di cui non si conoscono nel dettaglio cause e situazioni.

Connesso al fenomeno dei NEET, esiste anche quello degli abbandoni scolastici: nei percorsi formativi sono ancora troppo alti i tassi di insuccesso, non sempre recuperabili con un cambio di istituto o con il passaggio alla formazione professionale.

A fronte di tali problematiche è necessario strutturare un sistema di orientamento governato a livello regionale con il contributo operativo delle agenzie orientative e realizzato attraverso un rapporto sinergico con l'ufficio scolastico regionale (e le sue articolazioni provinciali) e un dialogo costante con le associazioni datoriali. L'obiettivo è quello di raggiungere la totalità degli studenti per supportarli in una scelta consapevole del futuro percorso formativo che tenga in considerazione le attitudini e aspirazioni dei giovani all'interno di un quadro conoscitivo delle prospettive occupazionali nel mercato del lavoro.

Ulteriori proposte finalizzate a consolidare tale azione sono:

- + il rafforzamento della collaborazione tra le istituzioni scolastiche a livello provinciale;
- + la sperimentazione e la conseguente replicabilità e scalabilità di modelli efficaci di contrasto all'abbandono scolastico.

SCUOLA

Con riguardo al segmento dell'istruzione scolastica – pur consapevoli che si tratti di una materia di competenza statale, che necessiterebbe di riforme sostanziali per accrescerne la qualità, l'efficacia e l'efficienza – evidenziamo l'importanza di mantenere e possibilmente incrementare le risorse della "Dote Scuola", quale strumento che testimonia l'approccio sussidiario dell'Amministrazione regionale e che consente una maggiore libertà di scelta tra istituti scolastici pubblici e paritari, favorendo nel contempo la qualità di tutto il sistema.

SISTEMA DELL'ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE (IEFP)

Con riguardo al sistema di istruzione e formazione, benché Regione Lombardia abbia da sempre dedicato attenzione e risorse a tale segmento formativo, funzionale a formare quei profili con funzioni operative di cui necessitano le imprese, si evidenziano alcune criticità strutturali.

- + **I finanziamenti:** la formazione professionale non ha finanziamenti strutturali, questo è un forte limite alle attività delle agenzie formative.
- + **L'orientamento al canale secondario di secondo grado:** l'orientamento in Italia soffre ancora di un problema storico-culturale che limita la frequenza alla formazione professionale a quegli alunni che non hanno ben performato nel ciclo di studi precedente.
- + **La filiera formativa:** ad oggi non esiste un collegamento diretto che possa portare gli studenti della formazione professionale a un'educazione terziaria non universitaria (ITS).
- + **La connessione con la formazione degli adulti:** non esiste la possibilità di accedere ad attività di formazione professionale per adulti. In generale non esiste un sistema di upskilling e reskilling che integri anche il sistema della formazione professionale, anche se con il programma GOL è possibile colmare tale lacuna.

Per contro, sono evidenti alcuni punti di forza che caratterizzano il sistema leFP:

- + il riconoscimento della dimensione formativa del lavoro;
- + un dialogo costante con il sistema produttivo, dalla costruzione dei profili formativi fino alla collaborazione nello svolgimento delle attività didattiche;
- + la significativa presenza delle attività laboratoriali quali importante *asset* di trasmissione delle competenze;
- + un'elevata percentuale di attività curriculari svolte in alternanza scuola-lavoro o in tirocinio presso aziende.

A fronte dell'analisi riportata, si segnalano alcune proposte di rafforzamento del segmento leFP:

+ **orientamento atto a far conoscere e valorizzare la filiera professionalizzante**

La leFP, anche in una regione come la Lombardia, coinvolge ancora una percentuale di studenti troppo bassa rispetto alle esigenze di persone formate dalle aziende.

È auspicabile **rafforzare l'attività di orientamento specificamente rivolto al sistema di leFP** intervenendo presso le scuole secondarie di primo grado, fornendo ai docenti strumenti utili per orientare in maniera più consapevole gli studenti;

+ **sistema Dotale**

Gli interventi formativi non devono scontare la programmazione degli avvisi regionali non sempre puntuale e la mancanza di continuità dei finanziamenti alla filiera. **È opportuno fare in modo che l'intera domanda da parte degli allievi possa essere soddisfatta;**

+ **Upskilling e Reskilling**

Si suggerisce di **aprire la possibilità di accedere a qualifiche e diplomi leFP anche agli adulti**, eventualmente riconoscendo e certificando competenze già acquisite in contesti scolastici o lavorativi;

+ collaborazione tra istituzioni formative e imprese

Occorre **favorire tutti gli strumenti che permettono di incrementare questo circolo virtuoso quali alternanza, tirocini e apprendistato**. L'apprendistato ha ancora numeri bassi nel nostro Paese, dovuto dalle difficoltà delle istituzioni educative (scuole e università) a collaborare con il mondo del lavoro. Il sistema della leFP deve continuare a porsi quale sistema all'avanguardia. A tal fine, occorre prestare particolare attenzione affinché le procedure gestionali e le piattaforme informatiche prevedano una concreta semplificazione degli adempimenti in capo alle imprese per evitare eccessivi oneri burocratici che possano frenare (in particolare nelle realtà meno strutturate) l'utilizzo di tali strumenti.

FORMAZIONE TECNICA POST-DIPLOMA (ITS/IFTS)

In un mercato del lavoro in cui si assiste a un conclamato *mismatch* di professionalità, dovuto anche a un disallineamento tra competenze in uscita dal sistema educativo e competenze richieste dalle aziende, gli Istituti Tecnologici Superiori sono una positiva eccezione. In questi anni, infatti, gli Istituti Tecnologici Superiori (ITS) hanno evidenziato tassi di collocazione dei propri diplomati prossimi all'80% a pochi mesi dal conseguimento del titolo.

La nuova legge nazionale e le risorse del PNRR, pari a 1,5 miliardi di euro, rappresentano un'occasione unica per consolidare gli Istituti Tecnologici Superiori. Tuttavia, fino all'emanazione dei decreti attuativi della riforma, il quadro di riferimento per le Fondazioni ITS appare ancora incerto.

Regione Lombardia ha da subito sostenuto il canale formativo degli ITS, con un forte investimento di risorse a integrazione dei finanziamenti ministeriali. Le linee strategiche dell'Action Plan regionale che mirano a una crescita progressiva degli ITS sono condivisibili, ma richiedono la massima attenzione in merito ad alcuni aspetti fondamentali:

+ privilegiare il consolidamento delle Fondazioni

esistenti piuttosto che la nascita di nuove, anche attraverso una razionalizzazione della presenza delle stesse sui territori per evitare – come previsto dalla legge nazionale approvata a luglio – la sovrapposizione a livello provinciale di più Fondazioni su una medesima area tecnologica;

+ rafforzare le attività di orientamento affinché la crescita potenziale del numero dei corsi trovi corrispondenza nella crescita del numero degli allievi.

Le difficoltà di avvio di diversi percorsi finanziati nell'anno formativo 2022/2023 è un dato da non sottovalutare, derivante da una eccessiva parcellizzazione dell'offerta e dalla sovrastima della disponibilità di un bacino di giovani quali potenziali iscritti degli ITS. Uno dei principali limiti al decollo degli ITS dipende infatti dalla loro scarsa notorietà: una soluzione potrebbe essere la combinazione di percorsi di orientamento scolastico innovativi e mirati per giovani, famiglie e docenti delle scuole superiori (in quanto "primi orientatori"), insieme a una campagna di comunicazione istituzionale e coordinata, in stretto raccordo con le Fondazioni ITS;

+ incentivare le esperienze di apprendistato di alta formazione,

anche attraverso la semplificazione dei requisiti per l'avvio di percorsi interamente in apprendistato;

+ supportare le Fondazioni per l'ampliamento delle sedi in relazione all'incremento dell'offerta formativa,

visto che al momento il PNRR sembra non poter prevedere risorse per le sedi;

+ accompagnare gli ITS all'implementazione di ulteriori servizi di ricerca applicata

e supporto alla sinergia tra filiere formative e produttive, valorizzando la piena collaborazione tra l'Assessorato alla Formazione e Lavoro e quello allo Sviluppo Economico.

Con riferimento agli IFTS si propone invece di privilegiare lo sviluppo di tali percorsi nella modalità dell'apprendistato di primo livello, proprio nell'ottica di favorire la piena connessione con le esigenze delle imprese.

APPRENDISTATO DUALE

Regione Lombardia è da tempo sensibile e aperta a soluzioni volte a sostenere la collaborazione tra il sistema educativo/formativo e il sistema delle imprese. È nella nostra regione che si sono sviluppate le prime esperienze di apprendistato di terzo livello già nel 2006, è qui che la formazione duale sta producendo i numeri più significativi nel panorama nazionale.

Esprimiamo dunque un convinto apprezzamento per il sostegno finora garantito dall'amministrazione regionale, ma evidenziamo alcune riflessioni per rafforzare ulteriormente i modelli finora realizzati:

- + **mantenere le linee di investimento sull'apprendistato di primo e terzo livello**, garantendo una continuità di finanziamento nel corso dell'anno attraverso la modalità a sportello;
- + **prevedere, accanto alla modalità a Dote, la possibilità di presentare domanda di finanziamento di progetti-classe** senza la necessità di assunzione da parte delle aziende prima della certezza del contributo regionale (impegno all'assunzione al momento della presentazione della domanda di finanziamento);
- + **favorire, attraverso meccanismi premiali, l'assunzione di giovani in apprendistato di terzo livello** in relazione a progetti di investimento tecnologico promossi dall'Assessorato allo Sviluppo Economico, così da valorizzare nel contempo l'innovazione e lo sviluppo del capitale umano.

FORMAZIONE CONTINUA

La formazione continua è una leva fondamentale per supportare la competitività delle imprese in uno scenario in rapido e continuo cambiamento. Pandemia, nuovi scenari internazionali, guerra, crisi delle materie prime e crisi energetica innestano nuove configurazioni di filiere e necessità di nuove competenze a tutti i livelli dell'organizzazione.

La formazione progettata dalle imprese deve quindi essere allineata il più possibile ai processi di

cambiamento in atto, rispondendo in modo mirato, rapido e flessibile ai fabbisogni che emergono.

Il sistema regionale a supporto della formazione continua deve quindi presentare alcune caratteristiche peculiari.

- + **Rapidità**: gli strumenti a supporto della formazione devono essere semplici e consentire alle imprese una rapidità di implementazione.
- + **Pervasività**: gli strumenti devono poter supportare i vari target formativi in azienda in funzione dell'obiettivo della formazione. La capacità delle imprese di strutturare percorsi di formazione integrati con i processi di sviluppo costituisce un fattore di attrazione ed *employer branding* importante.
- + **Personalizzazione**: il livello di personalizzazione delle competenze, soprattutto per alcuni ruoli chiave, è spesso molto marcato. I sistemi a supporto della formazione devono consentire di adattare i contenuti ai fabbisogni.
- + **Sistematicità**: la formazione in azienda è efficace nella misura in cui diviene uno strumento organizzativo di sviluppo. In questo senso è necessario che le imprese possano sviluppare modelli organizzativi in grado di intercettare il fabbisogno, progettare la formazione in modo adeguato valorizzando le competenze interne, trasferiscano nei processi organizzativi i contenuti appresi. È quindi necessario che il focus della formazione continua non sia solo sulle aule, ma anche sui sistemi che devono sviluppare in modo efficace tali aule.

In questi anni Regione Lombardia ha supportato le imprese lombarde nei processi di formazione continua, valorizzando diversi aspetti chiave:

- + ha ampliato la rosa dei dispositivi a supporto degli interventi di formazione continua, con particolare riferimento a target strategici per le imprese (neoassunti), sostenendo l'inserimento dei giovani attraverso programmi strutturati;
- + ha intrapreso un dialogo con i Fondi Interprofessionali (in particolare Fondimpresa e Fondirigenti) per valorizzare al massimo i contributi alla formazione per le imprese;
- + ha proposto l'Avviso di Formazione continua, attraverso la modalità voucher a catalogo, che ha

permesso alle imprese di canalizzare finanziamenti oltre il conto formazione di Fondimpresa.

Si ritiene, comunque, che alcuni elementi da mettere ulteriormente a fuoco possano essere:

- + **perfezionare il modello di collaborazione tra Regione Lombardia e Fondi Interprofessionali**, preservandone l'autonomia gestionale, ma cercando di valorizzarne la complementarietà, sia a livello di destinatari, sia a livello di spese ammissibili;
- + **sostenere un modello formativo di elevata qualità a supporto dei tirocinanti** che, per natura contrattuale, non sono inseribili nei finanziamenti dei Fondi Interprofessionali, ma che potrebbero essere destinatari di interventi di Academy aziendali di elevato profilo;
- + **proseguire nella linea del Formare per Assumere** valorizzando le azioni formative per personale in inserimento nelle PMI, che prevedono azioni mirate e personalizzate anche individuali, sostenibili economicamente;
- + **consolidare l'Avviso Formazione Continua** cercando di migliorarne l'applicabilità attraverso una piattaforma tecnologicamente più performante e riducendo la complessità di gestione, oltre a minimizzare i periodi di latenza dei meccanismi di approvazione e validazione dei corsi proposti, in modo da favorire la rapidità di implementazione e la flessibilità dei percorsi di formazione;
- + **sostenere, in via sperimentale, azioni di sistema volte a sviluppare nelle aziende (in particolare PMI) le competenze per l'attrazione, la selezione, l'inserimento, lo sviluppo e formazione, il reskilling delle risorse umane.** Tali azioni di sistema potrebbero prevedere sia attività di analisi e ricerca di modelli efficaci, *action learning* per imprese pilota e formazione/diffusione nei territori (ad esempio il supporto volto all'inserimento della figura di *Sustainability Manager*).

WELFARE AZIENDALE E SMARTWORKING

Continuare a sostenere le imprese nelle politiche di *welfare* aziendale attraverso misure specifiche per generare anche forme di *welfare* di territorio; in questo senso le risorse regionali potrebbero generare valore aggiunto nel sostenere le imprese e favorire la diffusione delle pratiche di *welfare*.

Il tema dello smart working sarà centrale anche per tutto il 2023, in particolar modo per quello che concerne l'adozione di **nuovi modelli organizzativi** che l'implementazione di politiche di smart working sottende.

È quindi importante, in particolare per le piccole e medie imprese, una politica di sostegno su questi temi, che le aiuti a crescere in maniera consapevole oltre che a sviluppare processi di digitalizzazione a sostegno del cambiamento.

PROMOZIONE DEL LAVORO FEMMINILE E SOSTEGNO ALLA GENITORIALITÀ

È necessaria una strategia basata su approcci e politiche articolate, che tengano conto dei diversi bisogni e condizioni della popolazione femminile, soprattutto in relazione alle differenze nei livelli di istruzione e nelle competenze professionali, nelle condizioni familiari, oltre che rispetto all'età e alla provenienza.

Alcune recenti misure, quali ad esempio l'assegno unico, si muovono nella direzione di mettere in atto misure concrete di sostegno alla famiglia nella consapevolezza che il nostro Paese ha un serio problema demografico, caratterizzato da denatalità e invecchiamento della popolazione, che si riflette sulla sostenibilità del sistema di *welfare*.

In particolare, sono necessarie politiche che agiscano su:

- + il contesto socio-culturale, rimuovendo gli stereotipi di genere sulla divisione dei ruoli nel lavoro di cura e nel mercato del lavoro, attraverso azioni di sensibilizzazione, politiche di sostegno alla cultura della parità e misure di contrasto alle discriminazioni;
- + il sostegno alla conciliazione tra lavoro e famiglia attraverso una più ampia offerta di servizi di cura (non solo per l'infanzia), accessibili e a basso costo (anche attraverso misure di *welfare* aziendale sostenute e incentivate), il sostegno ai congedi parentali (soprattutto dei padri) e modelli di organizzazione del lavoro che favoriscano la flessibilità degli orari anche al fine di ridurre il gap nei redditi e nei percorsi di carriera, e la concentrazione femminile nei settori e professioni più deboli;
- + il sistema scolastico e formativo per ridurre la diversa concentrazione di maschi e femmine nei percorsi di istruzione e formazione, anche attraverso una maggiore attenzione alle modalità di insegnamento e programmi di orientamento scolastico e professionali di contrasto agli stereotipi di genere e volti a sostenere l'accesso delle donne alle professioni in ambito scientifico e tecnologico.

POLITICHE ATTIVE

L'aggiornamento del sistema regionale delle politiche attive, anche in relazione all'attuazione del programma GOL, presenta diversi elementi di novità, su cui Confindustria Lombardia esprime una piena condivisione:

- + la conferma di una collaborazione strutturale tra soggetti pubblici e privati all'interno di una governance istituzionale di regione e province;
- + il rafforzamento della dimensione formativa, così da consentire percorsi efficaci di upskilling e reskilling;
- + una maggiore capillarità dei punti di contatto per intercettare le persone in fase di transizione occupazionale.

Dal punto di vista della concreta attuazione di tali linee guida, permangono tuttavia alcuni elementi problematici su cui appare opportuno un intervento mirato:

- + **ridefinizione del sistema nazionale di profilazione affinché "restituisca" il reale profilo di occupabilità dei singoli utenti;** i dati di monitoraggio di ANPAL evidenziano che la maggior parte dei beneficiari si colloca nel percorso 1, nel quale non è prevista attività di formazione, pur essendo soggetti con diverse criticità rispetto a un potenziale ingresso immediato nel mercato del lavoro;
- + **necessità di un ruolo più incisivo ed efficace di coordinamento da parte delle Province/Città metropolitana o dei CPI per una piena sinergia** – in particolare per l'erogazione delle attività di formazione – **tra le competenze degli enti accreditati;**
- + **necessità di razionalizzare le piattaforme di gestione, favorendo una piena interconnessione tra le stesse oppure un ridisegno complessivo in un'unica piattaforma.**

All'interno di questo quadro, segnaliamo l'opportunità di **attivare misure di sostegno alle imprese nei percorsi di transizione occupazionale, con l'obiettivo di intercettare i bisogni dei lavoratori prima che escano definitivamente dal mondo del lavoro.** In questo senso, si potrebbero sostenere e finanziare percorsi di outplacement (individuale o collettivo), orientati allo sviluppo e al supporto a 360 gradi delle persone. I vantaggi dell'outplacement sarebbero molteplici, sia per il lavoratore – accompagnato nel percorso di riqualificazione e riconversione – sia per l'azienda, che vedrebbe riconosciuto il servizio quale benefit all'interno del pacchetto di buonuscita concordata per i lavoratori in uscita, creando al contempo un clima di fiducia nei dipendenti. La misura potrebbe concentrarsi sulle piccole e medie imprese, che hanno storicamente più difficoltà ad approcciare questo tema.

3.3 Internazionalizzazione

Come emerge dagli studi più recenti²⁴, le imprese associate esportatrici hanno garantito la tenuta del tessuto imprenditoriale lombardo nella fase di emergenza pandemica, riuscendo a mantenere inalterate le proprie quote di mercato rispetto ai competitor. Si è confermato, altresì, che le imprese lombarde privilegino sui mercati esteri rapporti di natura commerciale (import/export), piuttosto che investimenti diretti, sia di natura commerciale che produttiva.

La **dimensione ridotta e la maturità digitale insufficiente** che caratterizzano le imprese lombarde (il 96% del tessuto imprenditoriale lombardo è costituito da microimprese, ovvero con meno di 10 dipendenti, e se includiamo le piccole si raggiunge il 99%) sono alcuni dei fattori che incidono maggiormente su questa tipologia di presenza.

È indispensabile che **le politiche regionali garantiscano continuità e coerenza**, facilitando in tal modo strategie di internazionalizzazione e attività di pianificazione con un approccio più strutturato ai mercati esteri, oltre che l'utilizzo di mezzi digitali per una maggiore efficacia ed efficienza nell'attuazione della strategia stessa.

È necessario, inoltre, lavorare sia sulla **cooperazione tra imprese in ottica di aggregazioni e filiere, sia sulla crescita competitiva**, anche a livello di governance, delle nostre aziende per renderle effettivamente in grado di affrontare le sfide dei mercati esteri e di coglierne le opportunità connesse. In tal modo diventa opportuno costruire strumenti, prevedere un accompagnamento e un **supporto all'internazionalizzazione modulati** a seconda delle **caratteristiche della filiera industriale** (ad esempio per l'automotive, i componentisti Tier 1 presidiano direttamente i mercati di sbocco a fianco del produttore finale), **della dimensione, della struttura aziendale e degli obiettivi strategici**, ovvero

elaborare bandi volti a sviluppare progetti differenziati per la tipologia di soggetti (micro e piccola, media e grande impresa), e per obiettivi progettuali (favorire esportazione, importazioni o insediamenti stabili all'estero, ma anche fusioni e acquisizioni) con lo scopo finale di sostenere **un graduale inserimento nelle catene del valore globali**, anche in una logica di **partnership fra grandi imprese (leader) e loro fornitori (comprese PMI)**.

Oltre alla crescita dimensionale, una componente fondamentale deve essere la capacità delle istituzioni e degli *stakeholder* di **supportare le imprese in un percorso di crescita "qualitativa/gestionale"** anche in considerazione dei vincoli che in futuro saranno sempre più stringenti in termini di **sostenibilità e responsabilità, sia ambientale che sociale**.

In ultimo, nella pianificazione degli interventi del prossimo quinquennio Regione Lombardia deve considerare il profondo mutamento in atto nei modi e nei tempi di internazionalizzazione.

Il **cambiamento degli assetti geopolitici internazionali**, la **regionalizzazione degli scambi** e le **attese di reshoring** stanno mutando repentinamente le **destinazioni** e i **mercati finali**. Alle imprese è richiesto di cambiare velocemente target e obiettivi ed è quindi importante che le politiche regionali si dimostrino altrettanto flessibili al riguardo.

Priorità di intervento:

+ concentrare le attività G2G (Government-to-Government) istituzionali a favore dell'internazionalizzazione su un gruppo ristretto di Paesi e settori strategici, partendo dalle necessità e priorità della Lombardia, sviluppando attività di *scouting* su opportunità di business specifiche e/o avviando progetti collaborativi di lungo periodo, sulla

²⁴ In particolare, dall'ultimo "Rapporto Indagine Internazionalizzazione 2021 – Gli effetti della pandemia negli scambi mondiali delle imprese lombarde" condotto da Confindustria Lombardia, in collaborazione con SACE, Agenzia ICE e ISPI, con il coordinamento scientifico del Centro Studi di Assolombarda e con il coinvolgimento delle altre Associazioni territoriali socie.

- base delle proposte e indicazioni avanzate dagli *stakeholder* territoriali;
- + **riattivare il tavolo con gli *stakeholder***, per la condivisione di un programma di iniziative e di misure regionali rivolte all'internazionalizzazione delle imprese e favorire il più possibile l'integrazione di risorse finanziarie, competenze e strumenti. Inoltre, il tema dell'internazionalizzazione è sempre più integrato nella macroarea economica e, in quest'ottica, si vedrebbe con favore **l'integrazione dei due tavoli di interlocuzione con Regione Lombardia**, il Tavolo Competitività e quello dell'Internazionalizzazione, o quantomeno un loro coordinamento;
 - + sostegno alla **promozione di iniziative collettive di filiere e di cluster di eccellenza**, soggetti riconosciuti da Regione Lombardia, che possono fare da porta bandiera promuovendo eccellenze regionali in contesti internazionali, come per esempio le prossime Olimpiadi Milano-Cortina 2026 o le reti modello Vanguard, ottimo percorso per valorizzare le capacità tecnologiche, know-how e qualità del Made in Lombardy, soprattutto per il sistema manifatturiero, anche in ottica di "drenaggio" dei fondi comunitari sul territorio lombardo. È fondamentale puntare sulle collaborazioni internazionali che possano rafforzare il proprio vantaggio competitivo dei settori ad alto valore aggiunto, come *Life Science*, Big Data – Intelligenza Artificiale – Cybersecurity, Aerospazio, Automotive, Industria Alimentare, Economia circolare, dove in Lombardia operano fornitori che vanno nelle più grandi catene produttive internazionali;
 - + **attrarre investimenti esteri in Lombardia**, in stretto raccordo con il livello nazionale, focalizzando l'azione a favore di settori ad alto valore aggiunto e innovativi, rendendo più efficienti i sistemi di logistica e favorendo procedure *fast track*;
 - + **accrescere gli IDE e orientare i progetti di *reshoring*** sulla base di una matrice Paesi e settori prioritari, con particolare riferimento ai settori considerati chiave per l'autonomia strategica e puntando, in particolare, sulle imprese che potrebbero scegliere di riportare la produzione in Lombardia per motivi di *value driver*;
 - + **supportare i fattori abilitanti affinché si inneschi un circolo virtuoso tra la crescita competitiva del territorio lombardo e percorsi strutturati di rilocalizzazione delle imprese italiane/straniere** (ad esempio facilitare l'accesso al credito, incrementare la cultura e rendere agile la selezione di strumenti finanziari alternativi più avvincenti, bonificare aree per nuovi insediamenti, migliorare le infrastrutture fisiche, contribuire al quadro dei benefici fiscali con richieste specifiche rivolte al governo nazionale come le Zone Logistiche Speciali, ecc.). A tale proposito, si potrebbero attivare modelli già esistenti all'estero, come **uno sportello "one stop shop" (cabina di regia interassessorile) per tutti i nuovi investimenti produttivi**, tramite cui le imprese possano ottenere rapidamente e senza incertezza le autorizzazioni, il supporto necessario per la messa a terra e l'avvio delle attività (esempi: IDA in Irlanda, DIFC per i servizi finanziari a Dubai), nonché favorendo la presenza del sistema produttivo lombardo a eventi di importanza internazionale (ad esempio Expo Dubai);
 - + **incentivare e investire nel percorso intrapreso dalla politica per le filiere** vuol dire anche sostenere la crescita competitiva delle imprese nei rapporti internazionali. È altresì importante attivare strategie di investimento e attrazione degli investimenti in base all'analisi dei risultati ottenuti attraverso la "Manifestazione di interesse per le filiere produttive". L'individuazione e, di conseguenza, la condivisione con il sistema confindustriale dei gap di filiera, può favorire ad esempio l'attrazione di sedi produttive in quei settori/aree tecnologiche dove è essenziale prevedere un'autosufficienza regionale sul medio e lungo periodo, all'insegna della resilienza del sistema produttivo lombardo.

Inoltre, risulta fondamentale **supportare i capi filiera rappresentativi di settori prioritari** in termini di fatturato e capacità di resilienza, generalmente grandi o medie imprese, in grado di fornire soluzioni finite e chiavi in mano, che garantiscono l'esportazione dei prodotti italiani all'estero e da cui dipende un indotto ampio e diffuso di PMI locali.

Prevedere, in raccordo con il piano promozionale nazionale, una **comunicazione all'estero degli asset competitivi della Lombardia**, basata sulla capacità di distinguersi rispetto ad altre regioni d'Europa (in linea con la Strategia di Specializzazione Intelligente di Regione Lombardia 2021-2027), catalizzando l'attenzione degli investitori stranieri in particolari settori grazie a specifiche eccellenze ed iniziative attrattive (ad esempio lo Human Technopole).

Inoltre, da considerare l'importanza di:

+ confermare l'attuale misura **"Linea Internazionalizzazione"**, dotandola di una maggiore dotazione finanziaria. Questa misura, oltre ad aver raccolto un forte interesse da parte delle imprese lombarde, racchiude un pacchetto esaustivo di attività rendicontabili sull'internazionalizzazione ed è complementare con altri finanziamenti agevolati offerti a livello nazionale da banche e istituzioni.

Si è rilevato, inoltre, che la richiesta di fornire una descrizione di un progetto di internazionalizzazione stimola l'impresa a pianificare le proprie azioni all'estero, promuovendo lo sviluppo più durevole ed efficace di strategie di presidio dei mercati e gestione dei rischi correlati all'internazionalizzazione;

+ un **voucher dedicato all'internazionalizzazione** (ad esempio l'iniziativa *Temporary Export Manager*) e al rispetto dei requisiti imposti dalla futura normativa riguardante le catene di produzione, correlati a progetti strutturati che abbiano un impatto minimo in termini di propensione all'export. L'agevolazione sarebbe opportuno che fosse focalizzata su servizi di consulenza tecnica (quali, ad esempio, studi di fattibilità, analisi di mercato qualitative, contrattualistica e profili legali, marketing internazionale, certificazioni di conformità, ecc.) che siano erogabili solo da consulenti che abbiano requisiti verificabili (presenza di una sede nel mercato di riferimento, certificazioni, ecc.);

+ promuovere iniziative rivolte ad **accrescere le occasioni di incontri con buyer esteri**, puntando sulla qualità degli interlocutori, che devono essere affidabili e qualificati e con un'ampia capacità d'acquisto (le grandi imprese, le multinazionali, ecc.). Inoltre, è necessario prevedere, in particolare sul tema fiere, massimo coordinamento con il livello nazionale, di modo da non sovrapporsi, ma creare misure complementari.

3.4 Europa

La programmazione europea 2021-2027 offre numerose opportunità per il rilancio della competitività delle imprese e del territorio lombardo.

In particolare, i programmi europei, ispirandosi ai principi di **trasversalità tra settori e territori**, incentivano la creazione di **progetti di filiera** e **partenariati** che coinvolgano soggetti del mondo industriale, istituzionale e della ricerca.

Nonostante l'incertezza generata dall'attuale contesto geopolitico, le risorse stanziare dalla programmazione europea non hanno precedenti: all'Italia, difatti, sono stati assegnati complessivamente 43 miliardi di euro.

Si tratta di risorse di diversa natura: i **programmi europei a gestione indiretta** (ad esempio la Politica di Coesione – Fondo Europeo di Sviluppo Regionale – FESR, Fondo Sociale Europeo Plus – FSE+) e quelli a **gestione diretta** (ad esempio Horizon Europe, Digital Europe, LIFE, Single Market Programme).

Il rischio, tuttavia, è che, come avvenuto in passato, le imprese italiane valorizzino queste ingenti risorse in misura inferiore a quanto fatto da altre nazioni e regioni industriali, a causa di una cronica difficoltà di intercettare e sfruttare le opportunità offerte dall'essere parte dell'Unione Europea.

È quindi necessario **rafforzare il supporto alle imprese lombarde** sui temi europei.

Considerata dunque l'importanza e la pervasività delle numerose iniziative comunitarie, che negli ultimi anni hanno compensato il calo degli investimenti regionali e nazionali, diventa fondamentale un **presidio costante ed efficace** di queste politiche, rafforzando il legame della Lombardia con l'Europa. Auspichiamo pertanto un potenziamento della struttura della Delegazione di Regione Lombardia a Bruxelles e delle relative

attività, anche alla luce degli sviluppi che le politiche europee stanno avendo sulla vita delle imprese. Per tale ragione, **Confindustria Lombardia ha infatti deciso di creare una propria rappresentanza di funzionari specializzati presso Bruxelles** rafforzando così l'esperienza già avviata ormai da diversi anni da Confindustria Lecco e Sondrio e da Confindustria Como, a cui più recentemente si sono aggiunte anche Confindustria Brescia e Confindustria Bergamo.

Priorità di intervento:

- + potenziare la **rappresentanza degli interessi delle imprese lombarde** nelle policy, programmi e progetti europei, attivando relazioni con le istituzioni di riferimento, con il supporto delle delegazioni presso l'Unione Europea di Regione Lombardia e di Confindustria;
- + supportare le imprese lombarde al fine di migliorare la loro **capacità di intercettare le opportunità europee**, incrementando l'offerta di servizi innovativi per orientare e supportare le imprese nella partecipazione a progetti europei;
- + a questo proposito, è necessario rafforzare l'azione di informazione, sensibilizzazione e orientamento alle imprese attraverso i servizi di **Enterprise Europe Network (EEN)**, una rete internazionale di consorzi cofinanziata dalla Commissione Europea con lo scopo di favorire l'accesso alle opportunità comunitarie da parte delle aziende, e il supporto della delegazione di Bruxelles di Confindustria. Auspichiamo in tal senso una **maggiore promozione e visibilità delle rete EEN** – operante a livello regionale come consorzio SIMPLER – e dei servizi che essa eroga gratuitamente per supportare l'innovazione, la competitività, la sostenibilità e la digitalizzazione di piccole-medie imprese e start-up;
- + supportare la **partecipazione dei Cluster Tecnologici Lombardi e delle imprese lombarde a network e progetti europei**, anche attraverso l'organizzazione di company mission, B2B e attività di ricerca partner internazionali;

- + **attivare meccanismi, in ottica *matching-fund*, di premialità** capaci di rafforzare da un lato i gruppi più competitivi e, dall'altra, incentivare la partecipazione più qualificata per aumentare la competitività per i fondi europei;
- + promuovere **grandi progetti trasversali** che coinvolgano grandi imprese, PMI, centri di ricerca e università di tutta Europa lavorando sui **driver tecnologici globali**;
- + programmare e definire **sinergie concrete tra fondi regionali, nazionali ed europei**. In particolare, si auspica una **maggiore linearità e complementarità**, evitando duplicazioni, tra le misure/bandi regionali a valere sui fondi indiretti e quelli a gestione diretta (per esempio in termini di beneficiari, livello TRL, ambiti tecnologici);
- + si auspica un proseguimento dell'attività avviata per la **definizione della nuova Politica di Coesione 2021-2027**, con un sempre maggior coinvolgimento e consultazione degli *stakeholder*;
- + risulta di particolare rilevanza **attivare un monitoraggio e una diffusione costante presso le imprese delle opportunità europee** a loro disposizione. Altrettanto importante è l'istituzione di strumento per **monitorare l'accesso e il posizionamento delle imprese lombarde ai bandi europei e regionali** (FESR, FSE, ecc.);
- + potenziare la capacità delle imprese nelle attività di **scrittura e di gestione dei progetti europei**, anche attraverso la definizione di politiche mirate alla formazione e all'aggiornamento di figure professionali *ad hoc* all'interno dell'azienda (Europrogettista e/o *European Project Manager*);
- + rafforzare la **reputation** del sistema lombardo nel contesto europeo, valorizzando le **relazioni con i soggetti e le istituzioni delle reti e regioni più competitive d'Europa** ("4 Motori d'Europa", EUSALP, Vanguard Initiative), attraverso una solida collaborazione tra la Delegazione di Regione Lombardia e i rappresentanti di Confindustria Lombardia a Bruxelles, promuovendo politiche di cooperazione per costruire iniziative concrete tra territori con specializzazioni complementari. In particolare, si ribadisce la rilevanza della cooperazione nell'ambito dell'iniziativa "4 Motori d'Europa", quale fulcro di incontro e di confronto su tematiche strategiche comuni e prospettive future tra le regioni più industrializzate d'Europa fin dal 1988.

3.5 Infrastrutture e Territorio

La Lombardia necessita di uno **sviluppo sostenibile e resiliente delle città, dei territori e delle infrastrutture** al fine di dare risposte concrete e innovative ai bisogni dei cittadini e delle imprese.

Occorre quindi definire una strategia organica che sappia conciliare lo sviluppo e l'attrattività del territorio, così come le esigenze di competitività e innovazione, con il bisogno di riduzione della pressione sull'ambiente e di miglioramento della qualità dell'aria nonché soddisfare le esigenze dei processi produttivi, distributivi e logistici per poter avvicinare le imprese ai mercati mondiali, aumentando così il grado di competitività dell'intero sistema socioeconomico, anche in vista delle grandi opportunità legate alle Olimpiadi 2026, alle risorse POR FESR e FES+ 2021-2027, al Piano Lombardia e al PNRR.

A tal fine auspichiamo che il prossimo Governo Regionale continui sulla strada del dialogo e del confronto con le principali organizzazioni che rappresentano il tessuto produttivo della Lombardia nell'elaborazione delle politiche di governo del territorio, infrastrutturali e di trasporto, al fine di individuare e condividere le possibili azioni utili a superare le criticità che rischiano di gravare sulla competitività e, in ultimo, sulla sopravvivenza delle nostre imprese.

Inoltre, occorre **effettuare una mappatura delle filiere che compongono il cluster dei trasporti e della logistica e supportare la ricerca e la formazione anche in ottica di sostenibilità e mobilità green**.

Trasporti e logistica, infatti, devono avere un ruolo di acceleratori delle linee di rilancio della competitività. Per questo è necessario che siano potenziate le infrastrutture e le connessioni, promossa una profonda svolta green nella mobilità di persone e merci e riguadagnata una *leadership* nei flussi a livello nazionale e internazionale. In questa linea rientra anche la promozione di un

ecosistema di imprese e operatori dei trasporti e della logistica e l'attrazione di player internazionali *best-in-class* che vogliano investire nel territorio, sfruttando le sinergie con gli *asset* esistenti, e beneficiare del tessuto economico così densamente popolato da imprese manifatturiere per innescare percorsi di sviluppo sinergico.

Infine, riteniamo strategico **supportare un percorso di ammodernamento delle strutture tecniche della pubblica amministrazione**, con particolare attenzione ai comuni più piccoli e **aumentare la simmetria tra pubblica amministrazione e privati**, anche grazie all'introduzione di tempi certi nelle procedure (termini perentori, anziché ordinatori).

Priorità di intervento:

GOVERNO DEL TERRITORIO

- + Riavviare i lavori di revisione della LR 12/2005 a fronte di approfondimenti sulle criticità applicative riscontrate in quasi un ventennio dalla sua entrata in vigore.
- + Concludere la revisione del PTR, esaminando le osservazioni presentate e includendo la definizione di opportuni **criteri localizzativi per la riorganizzazione delle filiere produttive, distributive e logistiche** per indirizzare la pianificazione di livello intermedio (PTM/PTCP) e locale (PGT).
- + Monitorare con continuità l'evoluzione delle aree sub territoriali su cui poter intervenire con aiuti a finalità regionale nella prossima programmazione per un opportuno aggiornamento della **mappa "zone C non predefinite"**. Tra le aree da attenzionare si segnala, ad esempio, l'Area Nord della provincia di Varese.
- + Supportare la conclusione dell'iter autorizzativo per portare a compimento le **Zone Logistiche Semplificate** per le aree portuali di Mantova e Cremona, aeroportuali e interportuali, lavorando sinergicamente per l'istituzione di nuove ZLS al fine di favorire uno sviluppo dei nostri territori in grado di creare regimi di crediti di imposta

per investimenti produttivi, aree franche per operazioni di import/export esenti dal regime IVA, procedure più veloci per le autorizzazioni ambientali relative a nuovi insediamenti industriali.

AREE PRODUTTIVE

- + Individuare specifici **strumenti fiscali e finanziari per favorire la localizzazione delle imprese all'interno dei poli produttivi e logistici sovracomunali**.
- + Sostenere l'individuazione, la strutturazione e la qualificazione dei **poli produttivi sovracomunali** e la **riqualificazione delle aree produttive** esistenti, con l'obiettivo di garantire la competitività sui mercati delle imprese insediate, attraverso modelli di programmazione e finanziamento innovativi che permettano partnership tra imprese ed enti locali.

LOCALIZZAZIONE IMPIANTI FER

- + **Promuovere la bonifica e la rigenerazione di aree dismesse** attraverso bandi e finanziamenti dedicati, **anche attraverso la promozione di impianti FER** su aree non appetibili per altri usi. Supportare iniziative di semplificazione della normativa nazionale.
- + Assicurare il coordinamento della DG Territorio alla definizione di criteri per l'**individuazione delle aree non idonee alla localizzazione di impianti FER**, così come garantire una regolamentazione urbanistica e paesaggistica che non ne ostacoli le autorizzazioni.

INFRASTRUTTURE PER LA FORMAZIONE

- + Favorire investimenti nell'ammodernamento delle **infrastrutture scolastiche**, incluso il consolidamento e la creazione di poli sovracomunali, soprattutto tramite interventi integrati che tengano insieme diverse competenze in un'ottica trasversale e collaborativa (progettazione, modelli didattici, gestione immobili, costruzione, realizzazione e fornitura di impianti e strumentazione didattica), prevedendo bandi innovativi e incentivi per la realizzazione e riqualificazione degli edifici di proprietà degli enti locali.

- + Promuovere la realizzazione di **edifici dedicati all'istruzione superiore e terziaria professionalizzante (ITS)** nell'ambito della programmazione territoriale e nell'attuazione di interventi di trasformazione (in accordo all'art. 44 comma 4 della LR 12/2005 che già include i complessi per l'istruzione superiore all'obbligo tra le urbanizzazioni secondarie), sulla base delle esigenze espresse dai territori, al fine di favorire la convergenza tra le esigenze del mondo del lavoro e le competenze in uscita dai percorsi scolastici.

INFRASTRUTTURE PER LA RISORSA IDRICA

- + La **gestione sostenibile della risorsa idrica** impone un ripensamento complessivo delle infrastrutture ad essa dedicata quali, ad esempio, quelle per la raccolta dell'acqua piovana, le reti per l'approvvigionamento da pubblico acquedotto, la distribuzione più capillare della rete fognaria e l'efficienza degli impianti di depurazione/trattamento sovracomunali delle acque reflue.

TRASPORTO MERCI

- + Tenere alta l'attenzione sul tema dei **trasporti eccezionali**, al fine di risolvere gravi criticità di settore (rilascio autorizzazioni favorendo procedure uniche semplificate e telematiche – Sportello Unico –, definizione degli itinerari stradali privilegiati, realizzazione degli interventi di manutenzione di ponti e viadotti) che rischiano di gravare sulla competitività delle nostre imprese e sulla sopravvivenza di interi comparti manifatturieri.
- + Favorire un trasporto delle merci più sostenibile e che preveda l'uso della **ferrovia come modalità prevalente per le lunghe distanze**, con particolare riferimento all'accessibilità ai porti, agli interporti e ai valichi internazionali.
- + Favorire un trasporto merci più sostenibile supportando lo sviluppo dei porti (Mantova e Cremona), efficientando il **sistema fluviale come mezzo di trasporto per collegare la Lombardia al mare**.
- + Proseguire con l'implementazione delle azioni previste dagli **Stati Generali della Logistica** del Nord-Ovest

e accelerare nell'avvio dei lavori del nuovo Tavolo tecnico di coordinamento e promozione del Sistema logistico del Nord-Est per affrontare con un approccio sistemico, integrato e sostenibile l'efficientamento del sistema della logistica, dell'intermodalità e del trasporto merci di tutto il Nord Italia, rafforzando il dialogo e il coinvolgimento delle Associazioni delle imprese.

MOBILITÀ DELLE PERSONE

- + Promuovere azioni per **l'aumento di competitività del settore del trasporto pubblico locale** (compreso il servizio ferroviario regionale), unica strada per favorire un reale cambio modale verso la mobilità sostenibile delle persone, attraverso incentivi per il rinnovo delle flotte e maggiori compensazioni per gli incrementi dei costi dell'energia e per i mancati ricavi connessi alla pandemia.
- + Sviluppare iniziative di sensibilizzazione e supporto tecnico/economico nei confronti di comuni, province e città metropolitane per la nomina dei **mobility manager** d'area, come previsto dal Decreto n. 179 del 12 maggio 2021, e prevedere incentivi per la redazione dei Piani spostamento casa/lavoro e per l'implementazione di azioni di mobility management.

INFRASTRUTTURE

- + Completare le **infrastrutture strategiche** nel rispetto dei cronoprogrammi attualmente previsti. Da questo punto di vista si ricorda che, come sistema confindustriale del Nord, abbiamo costituito OTI Nord l'osservatorio territoriale infrastrutturale del Nord Italia, che monitora lo stato di avanzamento dei progetti infrastrutturali prioritari.
- + Migliorare e incrementare le infrastrutture di connessione ai **terminal intermodali esistenti e agli aeroporti** offrendo maggiori soluzioni per il trasporto persone a vantaggio dell'economia del territorio, anche in previsione delle prossime Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026, ottimizzando la gestione del traffico urbano e interurbano in una logica di mobilità green e migliorando la mobilità da/verso Milano e da/verso la Svizzera e gli altri territori confinanti.

- + Contribuire alla realizzazione del **progetto "Masterplan Malpensa 2035"** creando alleanze con tutti i soggetti coinvolti.
- + Favorire la realizzazione di una **stazione TAV nell'area del Basso Garda**, lungo la futura linea ferroviaria Brescia-Verona. Il Garda è il terzo polo turistico nazionale.
- + Porre rimedio alla scarsità di **infrastrutture strategiche nel sud Lombardia** attraverso la realizzazione di opere infrastrutturali cruciali per il tessuto produttivo del territorio. Ne è un esempio il collegamento tra Mantova e Cremona.
- + Finanziare il progetto esecutivo della Light Rail Transit Cologno Nord-Vimercate e supportare eventuali extra costi dei prolungamenti M1 e M5 fino a Monza, opere fondamentali per riqualificare e rendere più efficiente la **mobilità del territorio monzese e dell'area Metropolitana di Milano**.
- + Richiedere che Pedemontana Lombarda nella costruzione delle tratte B, C e D si faccia carico di realizzare le opere compensative dell'infrastruttura.
- + Assicurare l'esecuzione dei necessari interventi di manutenzione, risanamento e messa in sicurezza dei **ponti sui fiumi in Lombardia**, in particolare i ponti sul Po, al fine di garantire la stabilità idraulica e statica dei manufatti per assicurare la funzionalità dell'infrastruttura.
- + Accelerare il completamento degli interventi di **potenziamento della banda larga/ultralarga e di infrastrutturazione 5G** al fine di contenere il *digital divide* territoriale per garantire parità di accesso veloce a internet per aziende, cittadini e turisti, favorendo anche il contenimento degli spostamenti (accesso a servizi in rete, smart working, ecc).
- + Garantire un'adeguata ed efficiente **copertura telefonica e Wi-Fi nei lunghi tratti stradali in galleria**, in particolare, lungo le strade delle Valli, come la Valle Camonica (SP BS 510), e nel tratto Lecco-Colico-Sondrio (SS 36), soprattutto in vista delle Olimpiadi di Milano-Cortina 2026.
- + Accelerare il completamento del collegamento Valtellina-Aeroporto di Orio al Serio, ovvero la **"nuova Lecco-Bergamo"** (tratto lecchese,

completamento Il lotto, finanziamento completo del III lotto) quale infrastruttura anch'essa strategica per i Giochi di Milano-Cortina 2026.

INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ

- + Sostenere gli investimenti a supporto della transizione ecologica della **mobilità aerea avanzata (AAM)** promuovendo la realizzazione di nuove rotte di volo strumentate a bassa quota e vertiporti (per elicotteri e volo verticale).
- + Continuare a sostenere lo sviluppo di una **rete di colonnine di ricarica elettrica su suolo pubblico** anche attraverso la risoluzione di criticità legate al permitting (ad esempio la predisposizione di linee guida per la promozione di *best practice* e per l'identificazione di procedure autorizzative standard, di riferimento per tutti i comuni).
- + Promuovere la **filiera dell'idrogeno per autotrazione** come modalità per favorire la transizione ecologica dei mezzi di trasporto anche attraverso la **semplificazione dei processi autorizzativi per la realizzazione di elettrolizzatori** e di stazioni di rifornimento soprattutto se in variante agli strumenti urbanistici vigenti.
- + Promuovere la filiera dei combustibili rinnovabili (biometano o carburanti di origine vegetale o sintetica) utili sia per il perseguimento degli obiettivi di miglioramento ambientale e decarbonizzazione dei trasporti che per la tutela della produzione dei motori a combustione interna nel cui ambito la Lombardia detiene un'indiscussa *leadership*.

3.6 Ambiente ed Energia

Nella drammaticità degli eventi accaduti negli ultimi mesi e anni e che hanno inevitabilmente generato ripercussioni profonde nel sistema economico e sociale è prioritario sostenere tutte le azioni che fino ad ora hanno sostenuto e promosso un **processo culturale di sviluppo sostenibile**, attivando formule di supporto sempre più aderenti alle esigenze delle imprese, anche attraverso prodotti pubblici e privati di finanza sostenibile.

Inoltre, rispetto alla crisi energetica in atto non possiamo non prevedere nel breve periodo qualunque azione in grado di **salvare il sistema industriale italiano e lombardo**. La transizione energetica ed ecologica va quindi "gestita" con grande pragmatismo.

Pertanto, pur continuando a presidiare la procedura di infrazione per la qualità dell'aria per scongiurarne l'aggravamento, è necessario tener conto anche delle gravi difficoltà economiche e sociali attuali nella definizione delle azioni richieste per rientrare nei limiti.

Inoltre, si ritiene che Regione Lombardia debba svolgere un ruolo centrale sia da un punto di vista amministrativo che della concentrazione delle proprie risorse attivando, in particolare, strumenti e agevolazioni finanziarie per accompagnare le imprese nella realizzazione di interventi virtuosi e valorizzando le esperienze più innovative presenti sul territorio.

Infine, è determinante il dialogo e il confronto tra Regione Lombardia e gli *stakeholder* per individuare azioni efficaci in grado di **diversificare il mix di produzione energetica** e contribuire ad **aumentare la sicurezza energetica** della Lombardia.

Priorità di intervento:

- + velocizzare e semplificare le procedure autorizzative per l'installazione di nuovi impianti di **produzione di energia alimentati a fonti rinnovabili**, eliminando vincoli e limitazioni che ostacolano

l'approvazione dei progetti e adottando con urgenza i Decreti attuativi per l'identificazione delle aree idonee all'installazione di impianti FER;

- + **promuovere l'autoconsumo** attraverso l'impiego dei sistemi di storage per ridurre l'approvvigionamento di energia elettrica dalla rete e proteggere i consumatori dalle oscillazioni di prezzo a cui stiamo assistendo da mesi;
- + promuovere i progetti e le **best practice delle imprese ad alto valore tecnologico, innovativo e digitale in campo energetico e ambientale** nel rispetto della neutralità tecnologica, nonché in materia di economia circolare, simbiosi industriale e tutela delle risorse idriche;
- + sollecitare l'azione del Governo affinché intraprenda misure ulteriori a supporto delle imprese sulla **problematica dei depositi cauzionali** richiesti per la stipula di nuovi contratti di fornitura e sulla **rateizzazione delle bollette**;
- + sollecitare l'azione del Governo affinché conceda maggiore flessibilità nella **compensazione dei crediti d'imposta** per energia elettrica e gas naturale (proroga dei termini per la compensazione e possibilità di cessione parziale del credito sorto nel periodo di riferimento);
- + **incentivare le iniziative di assessment di sostenibilità e di circolarità e l'adozione dei modelli di sviluppo sostenibili** realisticamente realizzabili rispetto alle circostanze storiche in cui le nostre imprese si trovano a lavorare e investire e supportare le imprese nelle procedure di Life Cycle Assessment per delineare specifiche strategie di sostenibilità, garantendo al tempo stesso un orientamento di filiera di semplificazione dei passaggi;
- + proseguire con la messa a terra delle **piattaforme digitali per l'incontro tra domanda e offerta** di materiali sul territorio in ottica di economia circolare, già sperimentate in ambito regionale;
- + stimolare lo sviluppo delle **comunità energetiche rinnovabili** così come l'autoconsumo collettivo

- rinnovabile, quali strumenti strutturali a supporto di famiglie, imprese e territori;
- + **promuovere lo sviluppo dell'idrogeno** come vettore energetico e mezzo di accumulo ad alta densità energetica per stoccaggi di grandi dimensioni e per lunghi periodi (fino agli accumuli stagionali) anche tramite lo sviluppo dei progetti legati alle *Hydrogen Valleys*;
 - + favorire la nuova costruzione e l'ampliamento delle **infrastrutture per la distribuzione efficiente del calore in ambito urbano**, in particolar modo nei casi in cui la sua produzione sia prossima ai siti di consumo, nonché valorizzare le sinergie tra impiego di fonti energetiche rinnovabili e cogenerazione ad alto rendimento;
 - + confermare e potenziare gli strumenti per stimolare **l'efficientamento energetico degli edifici e degli impianti produttivi** al fine di ridurre il fabbisogno energetico del patrimonio edilizio esistente, pubblico e privato, residenziale e produttivo;
 - + inserire negli strumenti finanziari e negli incentivi i costi di consulenza per **integrare la sostenibilità nelle strategie dell'azienda**. È necessario un percorso graduale di accompagnamento e di implementazione delle nuove strategie che non richiede solo investimenti materiali, ma anche costi di consulenza che contribuiranno ad aumentare le performance dell'impresa nel medio periodo. È necessario che anche questi costi siano inclusi nel piano di ammortamento finanziario;
 - + sostenere le imprese nell'analisi e individuazione di tutti quegli interventi che consentono di ridurre i consumi energetici e le emissioni inquinanti e promuovere una **campagna di sensibilizzazione sui temi della transizione ecologica** da declinare in funzione delle caratteristiche dimensionali e organizzative delle singole realtà;
 - + garantire all'interno dei processi autorizzativi (ad esempio *End of Waste* e Autorizzazioni Ambientali), uniformità e chiarezza interpretativa tra i vari livelli decisionali, in ottica di una **razionalizzazione e sburocratizzazione delle procedure**, per favorire investimenti efficaci e certi;
 - + garantire che, nell'ambito delle attività di coordinamento delle funzioni amministrative in materia di Autorizzazioni Integrate Ambientali (A.I.A) di cui all'art. 8 della L.R. 24/2006 e alla luce degli indirizzi regionali previsti per l'applicazione della Decisione di esecuzione (UE) 2020/2009 relativa alle conclusioni sulle migliori tecnologie disponibili (BAT) per il trattamento di superficie con solventi organici, le autorità competenti valutino con **uniformità di approccio e giudizio** le richieste di deroga che, a parità di processo produttivo, si riferiscono a casistiche simili e analoghe;
 - + accompagnare la **sostituzione del gas naturale con combustibili alternativi** in impianti di combustione eserciti presso siti industriali fornendo indicazioni uniformi sul territorio in ordine alla gestione delle relative richieste di deroga, tenendo in debito conto le eccezionali condizioni di disponibilità e di mercato del vettore energetico gas naturale determinate dalla crisi internazionale in atto;
 - + garantire una corretta pianificazione dei necessari **impianti di gestione rifiuti** e assicurare la migliore copertura possibile delle esigenze collegate alla produzione industriale regionale;
 - + **incentivare il recupero in agricoltura di matrici fertilizzanti derivanti da rifiuti idonei** quale pratica di economia circolare virtuosa, che consente all'agricoltura di essere indipendente dai fertilizzanti chimici, di ridurre il proprio impatto ambientale, anche in termini di emissioni, di incrementare il *carbon sink* e di promuovere la fertilità e la biodiversità del suolo. A tal fine occorre instaurare un sistema di filiera, creando una domanda per gli effluenti e per le matrici organiche di recupero, denominate complessivamente "fertilizzanti rinnovabili", incentivando l'utilizzatore agricolo su seminativi, se, e solo se, tali matrici sono prodotte e utilizzate in modo virtuoso;
 - + prevedere una revisione del Regolamento Regionale N. 4 del 24 marzo 2006 recante la "Disciplina dello

smaltimento delle acque di prima pioggia e di lavaggio delle aree esterne" individuando le condizioni che, ove tecnicamente ed economicamente possibile, possano evitare che le acque meteoriche vadano a gravare sul sistema fognario esistente e destinare risorse per l'**ammodernamento del sistema fognario** in una prospettiva di uniformità delle carte di servizio dei gestori del servizio idrico integrato;

+ potenziare il **processo di semplificazione normativa e amministrativa** al fine di razionalizzare il complesso delle disposizioni e degli adempimenti procedurali nell'ottica di ridurre il peso della burocrazia su cittadini e imprese, contenere la discrezionalità e superare approcci restrittivi del legislatore e degli organi di controllo, garantendo tempistiche certe e compatibili con un mercato in continua evoluzione.

3.7 Turismo

Nel contesto dell'economia del turismo, la Lombardia è al primo posto in Italia, con 6,4 miliardi di euro di valore aggiunto e 262 mila addetti nei servizi di alloggio e ristorazione (il 16% del totale settore nazionale). Allargando oltre alle attività di alloggio e ristorazione, anche ad agenzie di viaggi, tour operator e altri servizi correlati al turismo, la filiera arriva a contare 460 mila addetti²⁵. In termini di attrattività dei turisti, gli ultimi dati disponibili mostrano una progressiva ripresa del settore dopo il crollo degli arrivi turistici nel 2020 e la lenta ripartenza nel 2021. A gennaio-luglio 2022, infatti, gli arrivi turistici sono raddoppiati (+98%) rispetto allo stesso periodo del 2021 e si avvicinano sempre di più ai livelli del 2019, soprattutto a partire dal mese di aprile 2022. Un'attrattività sostenuta in particolare dall'estero: la crescita degli arrivi nei primi sette mesi del 2022 è infatti imputabile prevalentemente alla componente straniera, ma anche i turisti italiani hanno continuato la loro crescita.

Tenuto conto della complessità del settore, già a livello europeo viene promossa una visione sistemica che parte dalle tendenze e i cambiamenti della domanda turistica per guidare la trasformazione richiesta dalle principali **sfide** in corso: **sostenibilità, digitale, sicurezza sanitaria, esperienza** (rimettere il turista al "centro" non solo come consumatore ma come reale organizzatore della propria esperienza di viaggio). Si conferma la necessità di proseguire il percorso tracciato dalle direttrici proposte dall'Unione Europea nel 2021 e riprese da Regione Lombardia nel suo Piano per lo Sviluppo del Turismo e dell'Attrattività 2023 – 2025²⁶, arricchite da ulteriori tematiche come capitale umano e formazione, governance e promozione e comunicazione della destinazione e dell'offerta.

È indispensabile che **le politiche regionali garantiscano continuità e coerenza**, facilitando in tal modo strategie per "l'industria del turismo", rilevante industria in termini di PIL del secondario di questa filiera

merceologica, in termini di attrazione degli investimenti, ma anche nella più ampia accezione di marketing territoriale.

Alla luce delle nuove sfide, oltre agli interventi strategici, continuativi e solidi, per fare la differenza si tratta di predisporre una nuova narrazione delle proprie eccellenze turistiche, cercando di costruire un nuovo appeal, che consenta di intercettare nuovi flussi turistici ed orientare in maniera diversa e più ampia quelli esistenti. Tutto questo ragionando in termini di accoglienza, ma anche di sostenibilità e responsabilità. Per intervenire con il fine di innovare, specializzare ed integrare l'operato di Regione Lombardia a sostegno del settore turistico lombardo, si considera opportuno focalizzare l'attenzione su alcuni temi.

Priorità di intervento:

- + supporto alla **definizione ed implementazione dei nuovi modelli di business integrati** ad altri settori più verticali come, ad esempio, la sanità e l'ambito della cura alla persona (turismo sanitario – offrire a *caregivers* e fruitori lombardi ed extra-lombardi delle prestazioni sanitarie, aumentando la qualità dei servizi), la moda, il design, l'enogastronomia, i grandi eventi;
- + stimolare **la collaborazione pubblico-privata** per la crescita. Si tratta di far emergere i modelli già esistenti di collaborazione a finalità di sviluppo turistico per descrivere un percorso di comune e reciproca utilità. Alcune modalità di fruizione turistica (eccellenze agro-food, reti museali, patrimoni storico-architettonici, ecc.) ben si prestano a percorsi innovativi ed a *best practice* che possano poi essere di riferimento per altri diversi contesti territoriali. In questa "nuova modalità" di collaborazione occorre ci sia un forte impegno da parte delle istituzioni affinché le risorse economiche (tassa di soggiorno, IMU, TARI) siano re-investite a

25 DGR XI/7698 del 28 dicembre 2022 "Piano Industriale Strategico per il Rilancio della Lombardia ai sensi dell'articolo 6 della Legge Regionale 24 settembre 2015, N. 26 "Manifattura diffusa creativa e tecnologica 4.0", p. 4.

26 DGR XI/7448 del 30 novembre 2022 "Proposta di Piano per lo Sviluppo del Turismo e dell'Attrattività, previsto dall'art. 15 della L.R. N. 27 del 1° ottobre 2015- (proposta di deliberazione consiliare)".

- supporto del territorio e delle imprese e si assista ad una semplificazione e sburocratizzazione dei processi amministrativi/autorizzatori;
- + è opportuno che le azioni di sostegno prevedano come **soggetti beneficiari tutte le imprese e non solo le PMI**. Molti hotel appartengono a delle catene nazionali e/o internazionali e questo è spesso sufficiente, a livello formale, per escluderli dalla definizione comunitaria di PMI e quindi dalla maggior parte degli incentivi sino ad oggi proposti;
 - + con il supporto degli strumenti digitali e delle tecnologie abilitanti, ripensare i **modelli distributivi e delle filiere**, renderli flessibili e sostenibili con nuove modalità di erogazione, in sicurezza, dei servizi al cliente finale. Inoltre, ciò comporterà la revisione delle strategie commerciali che le imprese sono chiamate a programmare e nel prossimo periodo, per il settore ricettivo, anche la revisione della classifica delle strutture, auspicando in una maggior omogeneità anche a livello nazionale;
 - + per permettere alle imprese della filiera di investire ed effettuare interventi su processi organizzativi e di prodotto, sulla **digitalizzazione** e la **sostenibilità energetica ed ambientale**, occorre intervenire in modo coordinato con il Ministero del turismo, rispetto al **PNRR**, e con il **sistema bancario** rispetto ad un incremento di risorse per interventi di **rigenerazione, riqualificazione e digitalizzazione**;
 - + **sviluppo di soluzioni innovative**, anche attraverso l'applicazione di **tecnologia ICT di frontiera**, come la realtà virtuale ed aumentata, *big&open* data, per la valorizzazione e promozione del patrimonio culturale, artistico ed ambientale e, in generale, dell'intero territorio lombardo in ottica di aumentare la competitività delle imprese, la **resilienza della filiera turistica e consentire al turista di vivere l'esperienza del viaggio ancora prima di partire**;
 - + inoltre, per dare risposta alla drammatica carenza di risorse che il settore sta vivendo, si ritiene fondamentale il supporto allo **sviluppo di nuove competenze** provenienti dalle **frontiere tecnologiche digitali e green** pervasive e in grado di abilitare la **trasformazione e l'innovazione industriale** come ad esempio i big-data, i cloud, la robotica e l'iper-automazione, l'intelligenza artificiale, la *blockchain*, l'economia circolare, le tecnologie verdi, le tecnologie connesse alla transizione industriale 4.0. (leve per favorire anche il recupero della competitività di settori particolarmente messi alla prova dalla recente crisi economica come il settore del turismo, della cultura e della moda). Va applicata la logica di lifelong learning, nonché della creazione di **nuovi "career paths" e nuove professionalità** in grado di rispondere alle esigenze del mercato e del processo di digitalizzazione. In tal senso, proseguire con l'erogazione di incentivi ai datori di lavoro che assumono e che esprimono una **domanda di personale formato**. È quindi importante anche prevedere continue azioni di supporto a sostegno delle politiche del lavoro e della formazione, attraverso il coinvolgimento di tutti gli enti formativi e gli istituti, compresa AFOL metropolitana, in grado di fornire un bacino di soggetti a cui attingere e con cui costruire progettualità anche intersettoriali;
 - + rendere le **tecnologie di comunicazione**, quali ad esempio SATCOM, **accessibili a prezzi più compatibili con un utilizzo di massa**. L'impatto di questa priorità sarà la possibilità di favorire uno sviluppo sostenibile sul territorio, grazie alla **realizzazione di mappe che considerino parametri ambientali, economici e sociali** a scala medio alta per aree di interesse, considerando i contesti rilevanti per la Lombardia, come per esempio il turismo;
 - + il tema della sostenibilità e, in particolare, della sua misurabilità anche in termini competitivi, sarà certamente un elemento imprescindibile in vista delle **Olimpiadi Milano-Cortina 2026**. Sarà quindi

necessario prevedere un supporto nell'ottenimento delle **certificazioni per la sostenibilità** dedicato alle strutture ricettive le quali, fatto salvo pochissime catene, sono ancora poco certificate (es. Ecolabel, Green Key). I grandi eventi sono senza dubbio una componente importante per la valorizzazione dei territori in grado di generare un indotto significativo anche in altri ambiti e di lasciare una forte eredità culturale, sociale ed economica capace di rafforzare, nel lungo periodo, l'immagine della destinazione.

Inoltre, da considerare:

+ poiché la vera promozione del territorio può avvenire se c'è un reale miglioramento nell'accessibilità, per **colmare il deficit infrastrutturale** (potenziando le infrastrutture stesse e/o migliorando i servizi di trasporto e mobilità), Regione Lombardia deve puntare ad un sistema stradale, ferroviario ed aeroportuale che sia adeguato rispetto ai principali competitor europei. In particolare, occorre completare le infrastrutture necessarie a migliorare l'accessibilità della Regione rispetto ai flussi turistici globali, nonché quelle di ultimo miglio per connettere i territori locali con le reti globali, **valorizzando i grandi hub intermodali**;

+ supporto alla **diffusione della mobilità personale** ed allo sviluppo di sistemi di mobilità pensati per coprire distanze medio-piccole, ovvero veicoli che possono essere utilizzati nella catena multimodale di uno spostamento, soprattutto per i tratti iniziali e terminali (es. primo-ultimo miglio). Anche in Lombardia, la diffusione esponenziale di micro-veicoli per la mobilità personale ha influenzato notevolmente il settore della mobilità urbana in importanti città del territorio lombardo (il mercato della "nuova" mobilità è stimato in forte crescita ad un tasso annuo del 7% fino al 2024 a livello internazionale²⁷). Inoltre, all'interno del territorio lombardo, si sta assistendo ad una cospicua diffusione della mobilità non solo sistematica, ma anche occasionale, soprattutto turistica. Ciò va nella direzione di **sostenere il turismo di prossimità**, mettendo a punto strumenti e tecnologie per semplificare gli spostamenti. La ricerca delle soluzioni dovrebbe insistere sulla creazione di strumenti di supporto alla pianificazione e alla gestione dei flussi di cittadini e turisti, sia dal punto di vista della mobilità, sia dell'impatto sul settore del turismo e sulle attività produttive locali.

²⁷ DGR XI/5688 del 15 dicembre 2021 "Approvazione dei Programmi di Lavoro Ricerca e Innovazione 2022-2023 e del primo aggiornamento della Strategia di Specializzazione Intelligente S3 2021-2027 di Regione Lombardia", p. 68.

3.8 Sanità

Come dimostrato anche durante la pandemia, la filiera *Life Science* rappresenta una risorsa fondamentale per la salute e il benessere dei cittadini e dei sistemi macroeconomici, poiché in grado di produrre innovazione che, a sua volta, genera salute, vita e valore sociale. Nonostante le difficoltà generate dall'emergenza Covid e dai conseguenti shock delle catene globali di approvvigionamento e produzione, i numeri del biennio 2020-2021 confermano che, sia a livello nazionale sia regionale, la crescita della filiera non si è arrestata²⁸.

Regione Lombardia rappresenta il cuore di questo comparto in termini di imprese (contando più del 30% delle imprese del settore farmaceutico e *medtech* attive a livello nazionale), di aziende specializzate nell'erogazione di cure a livello domiciliare, di organizzazioni sanitarie pubbliche e private, ma anche di centri di ricerca di eccellenza. Infatti, è in questa Regione che si contano 19 IRCCS oltre a importanti università, centri di ricerca riconosciuti a livello internazionale e una fondazione nazionale dedicata alle scienze della vita, *Human Technopole*.

La ricchezza dell'ecosistema lombardo delle scienze della vita non è solo legata alla storica densità industriale e alla forte propensione all'innovazione della regione, ma anche alla presenza di un **sistema della salute di tipo misto** che garantisce la piena attuazione dei tre principi fondativi del SSN: **universalità, solidarietà, equità**. La particolarità del modello, peraltro, integra tali principi con la **libertà di scelta del paziente, la separazione delle funzioni di programmazione, controllo ed erogazione** e la **sussidiarietà orizzontale**. Tale sussidiarietà è stata ulteriormente rafforzata nella recente riforma del SSR con la previsione **dell'equivalenza** degli erogatori pubblici e privati. La presenza di enti privati accreditati ha dimostrato ad oggi di essere stata una forte leva nell'attrazione di fondi internazionali per la ricerca, per il miglioramento degli *outcome* di cura di numerose patologie e per lo sviluppo di nuove terapie per la salute dei cittadini (come ad esempio quelle geniche).

La sanità rappresenta un settore in cui questa regione investe ogni anno l'80% delle sue risorse pubbliche, per tutelare la salute dei cittadini e contribuire alla crescita del

La filiera delle *Life Science*

Fonte: Rapporto "La rilevanza della filiera *Life Sciences* in Lombardia", Assolombarda, 2022.



LOMBARDIA

13%
del PIL in termini
di valore aggiunto

74,5 miliardi di euro
in termini di valore
della produzione

oltre **27 miliardi di euro**
in termini di valore aggiunto

oltre **346 mila**
addetti



ITALIA

10,6%
del PIL in termini
di valore aggiunto

250 miliardi di euro
in termini di valore
della produzione

oltre **105 miliardi di euro**
in termini di valore aggiunto

1,8 milioni
addetti

28 La rilevanza della filiera *Life Sciences* in Lombardia. BENCHMARK ITALIA E REGIONI EUROPEE, Assolombarda, 2022.

territorio. Ecco perché è necessario valorizzare questo investimento attraverso l'adozione di logiche e dinamiche premiali di spesa, che riconoscano nell'eccellenza, nella qualità, nell'efficacia e nell'efficienza un valore per il sistema. Investire in ricerca, sviluppo tecnologico, acquisto di tecnologica, erogazione di servizi basati su *outcome* rilevabili è un percorso fondamentale per garantire qualità e sostenibilità al sistema, garantendo anche innovazione e attrattività del territorio verso investimenti e domanda di salute. È necessario competere ancora una volta con le principali economie europee che guardano alle scienze della vita come un forte attivatore di esternalità positive per il territorio, e vedono nella salute un valore aggiunto fondamentale per il benessere socio-economico.

Regione Lombardia, in linea con gli indirizzi strategici internazionali, deve poter realizzare una visione per lo sviluppo e la competitività delle scienze della vita e della salute, ponendosi come un **hub di eccellenza** riconosciuto a livello internazionale per la ricerca, l'innovazione, le tecnologie e le cure, attraendo capitali, idee, persone, competenze e cittadini internazionali sul territorio.

In questo contesto Confindustria Lombardia rappresenta, nei confronti dell'istituzione regionale, l'intera filiera industriale lombarda delle scienze della vita. In tal senso si pone come interlocutore in grado di "coagulare" le diverse istanze: grazie all'esperienza di Confindustria Lombardia Sanità Servizi (che aggrega l'azione di AIOF Lombardia, ANISAP Lombardia e AGEPI Lombardia) e al raccordo con tutta la filiera nell'ambito del sistema confindustriale, ulteriormente rappresentativa dato il coordinamento del Cluster lombardo scienze della vita che mette a sistema le imprese e le organizzazioni pubbliche e private attive in questo comparto, compreso l'ecosistema delle università.

Priorità di intervento:

Date queste premesse, in un contesto di progressivo **de-finanziamento del settore della salute** (percentuale di investimento sul PIL – fonte NADEF 2022 – pari al 6,1% nel 2025), occorre fare una profonda riflessione sulla sostenibilità del Sistema dal punto di vista della

sua capacità di garantire standard di cura elevati in un mondo che va avanti verso nuove frontiere innovative: parliamo di medicina personalizzata, medicina di precisione, trasformazione digitale dell'ecosistema. Un sistema socio-sanitario che non investe e non si evolve non resta fermo, purtroppo **regredisce e perde parte della sua fondamentale competitività**. Un sistema sottofinanziato, a tendere, limita la capacità di innovazione del territorio, dallo sviluppo di nuove procedure mediche, all'accesso a nuove tecnologie fondamentali per la salute del cittadino, molto spesso, per ridurre l'impatto sociale, sanitario ed economico di numerose patologie.

È per questo motivo che, **insieme**, dobbiamo identificare gli strumenti idonei per garantire la continuità di questa evoluzione che ha permesso al nostro sistema di raggiungere obiettivi importanti. Confindustria Lombardia è certa che lo strumento principale sia **il rafforzamento del confronto e della collaborazione pubblico-privato**. Questo anche in relazione al fatto che gli enti privati accreditati su questo territorio **rappresentano una leva di supporto su tutti gli assetti di erogazione** (territoriale-ambulatoriale, emergenza-urgenza, acuzie, riabilitazione, centri diurni, RSA e ADI), e sono in grado di supportare un **nuovo assetto di erogazione** delle prestazioni (Case di Comunità, Ospedali di Comunità, COT). Il privato, inoltre, è rappresentato anche da un sistema di imprese del mondo del farmaco, dei dispositivi medici e della ricerca che sostiene attivamente **l'innovazione del SSR**, favorendo ogni anno l'introduzione di importanti innovazioni di processo e di cura per i cittadini. Questo, ad esempio, è il caso più recente dei vaccini Covid, che, grazie alla collaborazione tra sistema pubblico e privato, hanno permesso in poco tempo una drastica riduzione di mortalità, ma anche danni socio-economici a livello globale. Anche la Lombardia, grazie alla sua rappresentatività imprenditoriale, può e deve giocare un ruolo centrale a livello globale.

Per tale ragione, in vista della prossima tornata elettorale, vogliamo mettere a disposizione dei diversi partiti che si presenteranno alle urne le nostre competenze riportando, a

seguire, le nostre proposte di linee d'azione sui temi considerati prioritari, legati al SSR e alla politica industriale del territorio che, se attuate, consentirebbero di favorire ulteriormente il progresso dell'intera filiera industriale in termini di ricerca, sviluppo, innovazione, trasferimento tecnologico, produzione e quindi risposta ai bisogni di salute attesi e inattesi.

PARITÀ PUBBLICO-PRIVATO

La parità pubblico-privato, rafforzata nella recente riforma del SSR nell'erogazione dei servizi di cura, contraddistingue il modello lombardo ed è **da salvaguardare in relazione a: livello di erogazione delle prestazioni, degli enti privati accreditati** (40% di prestazioni di ricovero per cittadini lombardi, 50% delle prestazioni ambulatoriali e di diagnostica e 60% dell'attività a favore di cittadini non lombardi – con prevalenza di prestazioni di alta complessità); investimenti presenti e futuri favoriti dalla presenza di un'ampia compagine di imprese; sostenibilità del sistema regionale che ha retto economicamente meglio di altri all'urto della pandemia anche grazie alla componente privata accreditata.

È importante che tale parità sia anche **declinata concretamente nelle scelte di programmazione** per preservare e rafforzare la libertà di scelta dei cittadini, secondo elemento cardine del Sistema Sanitario Lombardo e perno dell'efficienza e dell'efficacia mostrata da questo modello erogativo.

Inoltre, suddetta parità andrebbe rafforzata anche attraverso **sperimentazioni gestionali che possano garantire un miglioramento dell'efficienza e della sostenibilità del Sistema** e non dovrebbe venire meno neanche all'interno del percorso di riforma del "territorio", previsto dal PNRR e, in seguito, dal DM 77.

In questo contesto gli erogatori privati accreditati sono disponibili ad una **collaborazione ampia e strutturata per sviluppare servizi e percorsi innovativi**, al fine di migliorare le condizioni di accessibilità e di accoglienza dei pazienti che dovranno

sempre più riconoscere questi nuovi setting assistenziali quale porta d'accesso a tutto il SSR. Per far questo sarà fondamentale ricorrere a tutti gli strumenti messi a disposizione dalla digitalizzazione del sistema che deve essere al servizio del paziente e non rappresentare un ulteriore ostacolo o elemento di frammentazione rispetto all'erogazione delle cure (ospedaliere o domiciliari).

RECUPERO PRESTAZIONI E TEMPI DI ATTESA

Uno degli ambiti in cui si potrebbe declinare più efficacemente la collaborazione tra strutture pubbliche e private accreditate è un accesso più organizzato e rapido alle cure con la conseguente riduzione delle liste d'attesa, aumentate significativamente dopo l'emergenza pandemica che ha colpito il Paese.

In questo ambito gli erogatori privati accreditati possono avere un ruolo decisivo, potendo disporre di una **maggior flessibilità organizzativa rispetto all'erogazione di prestazioni specifiche** per le quali, tuttavia, è fondamentale prevedere una stabilità programmatica almeno di medio periodo e il superamento di vincoli nell'utilizzo dei fattori produttivi – in primis il DL 95/2012 – ormai ampiamente anacronistici.

MEDICINA TERRITORIALE E ASSISTENZA DOMICILIARE

Lo sviluppo della medicina territoriale previsto dalla riforma del SSR lombardo e finanziato anche dal PNRR necessita di una collaborazione lungo tutta la filiera sanitaria per la **ridefinizione dei percorsi di cura** (includendo i nuovi setting assistenziali: Case di Comunità, Ospedali di Comunità e Domicilio), e per la **formazione del personale medico e sanitario** che prenderà in carico i pazienti.

In tal senso riteniamo sia fondamentale:

- + **garantire** maggiore continuità tra cure territoriali e ospedaliere, sistemi flessibili e aperti all'innovazione, integrazione dei sistemi socio-sanitari capaci di rispondere ai bisogni sempre più articolati dei pazienti

in ottica medicina 5P (partecipativa, personalizzata, preventiva, predittiva, psicocognitiva);

- + **sfruttare la filiera dei servizi integrata degli erogatori privati**, potenziando le cure intermedie e i percorsi di dimissione protetta, supportando e integrando la residenzialità socio-sanitaria, sviluppando nuove unità d'offerta residenziali e semi-residenziali e avviando un percorso di accreditamento degli home care provider per ADI e cure palliative. A tal fine mettiamo a disposizione della Regione le competenze dei nostri partner del settore sanitario e tecnologico con particolare riferimento alle migliori capacità cliniche e manageriali dei *leading hospital*, per la formazione di ristretti tavoli di lavoro con l'obiettivo di sviluppare al meglio le progettualità finanziate dal PNRR e rendere la *delivery* dei servizi sempre più di **qualità elevata ed efficiente**.

MOBILITÀ INTERREGIONALE

La Lombardia, a fronte del 17% della popolazione, **attrae** – dati pre-Covid – **il 24% del valore della mobilità attiva e genera l'8% della mobilità passiva**. Il **67% della mobilità attiva** è da riferire a ricoveri erogati da privati accreditati, con una complessità delle prestazioni particolarmente elevata.

Questa attrattività ha le sue determinanti in alcuni fattori chiave che devono ricercarsi nella **qualità dell'assistenza**, – resa evidente dalla elaborazione sui dati PNE²⁹ – nella presenza del 35% degli IRCCS italiani e nella coesistenza di un ecosistema di cura, ricerca, innovazione e produzione che rende la Lombardia il centro nazionale di riferimento per le *life science*.

Per questo riteniamo necessario **salvaguardare i flussi relativi all'alta complessità e agli IRCCS**, in virtù del loro valore di eccellenza per il Paese che, in Lombardia, riguarda, ormai, tanto gli erogatori pubblici quanto quelli privati. In questo senso, sono positivi i segnali che stanno arrivando dal DDL IRCCS che ha stanziato 40 milioni per la copertura dei maggiori costi relativi alla mobilità interregionale.

È, però, fondamentale che i nuovi criteri di definizione e finanziamento degli IRCCS e le risorse ad essi riservate siano distribuite secondo **modalità che premiano l'eccellenza**.

DIGITALIZZAZIONE SSR

È ormai evidente come un Sistema Sanitario efficiente e in grado di rispondere ai bisogni dei cittadini debba aprirsi alla digitalizzazione. In tal senso riteniamo sia importante:

- + **sostenere lo sviluppo di progetti di medicina digitale** (telemedicina, telemonitoraggio, teleassistenza, terapie digitali, support program) su tre livelli (ospedale, territorio e domicilio) investendo anche sul raccordo con le progettualità già avviate dagli erogatori privati accreditati sul territorio;
- + **sostenere l'integrazione di dispositivi medici digitali** (app, software, terapie digitali, drug support program) all'interno dei percorsi di prevenzione, cura e follow-up, in tutti i setting e ambienti di vita (quindi anche in ambito domiciliare) facilitando le procedure di accertamento, valutazione, monitoraggio, gestione e rimborso;
- + **sostenere progetti innovativi sperimentali per l'integrazione delle tecnologie digitali** all'interno dell'intero percorso del paziente, con sperimentazioni in setting ospedalieri, distretti (ad esempio le Case della Comunità) e a livello domiciliare attraverso il monitoraggio costante dei pazienti nell'ambito dell'ADI, come presupposto tecnologico abilitante per la completa gestione del paziente domiciliare previsto dal PNRR;
- + **introdurre nel sistema tecnologie digitali e approcci di management del paziente** in grado di avvicinare quest'ultimo al sistema di erogazione delle cure, fondamentale, in tal senso, investire nello sviluppo di interfacce digitali che facilitino l'accesso del paziente ai servizi sanitari, che lo orientino nel sistema e che facilitino la relazione medico-paziente.
- + **favorire la refertazione elettronica** che comporta vantaggi già tangibili come, ad esempio, i sistemi di early warning e il piano di cure digitale. La maggior parte delle informazioni contenute nei referti elettronici, è attualmente inserita manualmente dagli

²⁹ In due recenti pubblicazioni della Fondazione Sanità Futura vengono analizzati i dati PNE di Regione Lombardia e proposta una comparazione a livello nazionale degli stessi. PNE 2019: <https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/view/668/498/3818> PNE 2020: <https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/view/813/661/4725>.

operatori, comportando una riduzione del tempo dedicato all'assistenza ai pazienti. L'adozione di sistemi che consentano di integrare diverse fonti e che garantiscano l'automazione della compilazione delle informazioni, in una continua interconnessione degli strumenti propria dell'Internet of Thing, garantirebbe una maggior efficienza dei processi, un aumento della produttività e, soprattutto, in un'ottica di sempre maggior umanizzazione delle cure, una crescita del tempo che medici e personale infermieristico potrebbero dedicare alla cura del paziente. Sarebbe quindi estremamente importante se la Lombardia, nel rapporto tra pubblico e privato e grazie alle sue straordinarie caratteristiche legate al capitale storico e sociale, potesse diventare leader nella rivoluzione digitale attorno alla Human Technology;

+ investire - e favorire gli investimenti - sull'implementazione della Cartella Clinica Elettronica è indispensabile in quanto offre al personale clinico la possibilità di visualizzare in modo efficace ed efficiente i dati sempre aggiornati, ottimizzando la coerenza delle terapie mediche supportate da una corretta gestione dei *workflow* clinici. Una sua adozione:

- garantisce la condivisione, l'aggiornamento e la visualizzazione delle informazioni cliniche e sanitarie del paziente in modo semplice e immediato;
- unifica e standardizza le procedure operative del sistema ospedaliero;
- migliora l'accessibilità e la disponibilità dell'informazione;
- limita l'incidenza degli errori umani e riduce il possibile contenzioso;
- favorisce l'interoperabilità dei dati anche in termini di ricerca clinica, innovazione, programmazione e *people health management*.

+ integrare soluzioni innovative digitali nella pratica clinica e all'interno dei *trial center* per favorire l'ottimizzazione dei processi, accelerare le procedure ed essere competitivi con l'estero: ad oggi, secondo una recente *survey*, è emerso come la digitalizzazione dei processi in alcuni casi coinvolga solo l'11% delle strutture lombarde che

svolgono ricerca clinica, inoltre, il 22% delle strutture sanitarie non presenta ancora processi digitalizzati. Digitalizzare e velocizzare la ricerca clinica significa aumentare l'attrattività lombarda, portando risorse e soluzioni innovative per il paziente, ma anche risparmi: per ogni euro investito in sperimentazioni cliniche ed erogato dalle aziende sponsor alle strutture sanitarie, il SSN realizza un risparmio di oltre 2 euro³⁰.

DATA ANALYTICS

Un elemento centrale per l'ecosistema digitale regionale (come riportato nella DGR_XI_5872 e rilevato all'interno dell'ODG6923: fondamentale attivare tutte le connessioni potenziali tra i diversi attori della filiera delle scienze della vita) è l'apertura al mondo della ricerca pubblica e privata (quindi industriale) per la valorizzazione dei dati raccolti al di sotto della governance del Sistema Sociosanitario Regionale. Si rivela pertanto utile, in accordo con le direttive europee:

- + definire un sistema di governance regionale** che, oltre a garantire una raccolta e condivisione uniforme di dati all'interno della rete del SSR, rappresentando un nodo di convergenza, si occupi anche di gestire la condivisione di dati all'interno di specifici disegni progettuali, i cui proponenti potranno essere di estrazione pubblica e/o privata;
- + utilizzare i dati prodotti dal sistema sanitario**, in collaborazione tra tutti gli attori pubblici e privati, per costruire un'analisi comune delle performance del SSR e delle scienze della vita in Lombardia;
- + mettere a disposizione dati pubblici e privati** per monitorare l'impatto delle politiche attuali (ad esempio la valutazione dell'impatto e della sostenibilità complessiva dei progetti PNRR) e per svilupparne di future per favorire la competitività e la crescita dei sistemi della salute e industriale;
- + definire un sistema che permetta l'utilizzo dei dati** amministrativi e sanitari anche ai fini di ricerca condotta da imprese del settore privato, oltre che centri di ricerca, per sviluppare studi e analisi su tecnologie sanitarie a sostegno dei processi di HTA e di *value based procurement*, fondamentali per la validazione e l'acquisizione di soluzioni innovative.

30 Il valore delle sperimentazioni cliniche in Italia. Report 2020. ALTEMS, 2021.

CARENZA PERSONALE

È indubbio che, per molteplici fattori (demografia, programmazione, attrattività della professione, ecc.) siamo di fronte a una grave carenza di professionisti che mette a rischio l'accessibilità ai servizi sanitari e la qualità degli stessi. Riteniamo necessario, quindi:

- + un **patto pubblico-privato** – che coinvolga anche le istituzioni nazionali e gli ordini professionali – per la gestione dei professionisti sanitari, per il reclutamento degli stessi e per la massimizzazione degli attuali organici, intervenendo sui sistemi formativi, sull'incremento delle competenze digitali e sull'integrazione uomo/digitale nei percorsi di gestione del paziente.

BUDGET

Si prospetta un quadro di risorse scarse, con un FSN che, nel 2025, raggiungerà un livello pari al 6,1% del PIL (considerando che la spesa sanitaria pubblica lombarda rispetto al PIL è pari, già oggi, al 4,98% rispetto a una media nazionale del 6,41%) e in una regione in cui i livelli di spesa sanitaria privata (intermediata e non) sono i più alti del Paese (circa 800 euro pro-capite contro una media nazionale di 557 euro, e una presenza di lavoratori coperti da fondi contrattuali, *welfare* o cittadini in possesso di una assicurazione privata).

Ormai da anni assistiamo a un superamento, da parte degli erogatori privati accreditati (e non degli erogatori pubblici, per i quali è sempre maggiore uno scostamento tra valore della produzione e costo della produzione) del budget assegnato, anche oltre la soglia del 106% per le prestazioni ambulatoriali e di diagnostica e un conseguente aumento dei tempi di attesa. Riteniamo pertanto necessaria:

- + una **riflessione approfondita sull'accessibilità** – e sulla compartecipazione, probabilmente da mantenere, – e **sulle risorse messe in campo per garantirla** (ad esempio, la revisione del livello dei budget).

SANITÀ INTEGRATIVA

In un contesto di risorse scarse come sopra descritto e defianziamento progressivo, assistiamo a un fenomeno di **allungamento dei tempi di attesa**

e di rinuncia alle cure. Fortunatamente, negli anni, si stanno sviluppando forme di integrazione di tipo collettivo o individuale e, nei fatti, stiamo vivendo in un sistema "ibrido", dove le forme di integrazione al SSN – tramite fondi contrattuali o *welfare* aziendale – stanno rappresentando uno strumento solidaristico, mutualistico e anti-selettivo, utile a mantenere l'equità di accesso al SSN, permettendo l'acquisizione di ulteriori risorse e la definizione di percorsi di cura, anche con elementi di innovazione tecnologica ed erogativa.

- + È quindi necessario, nella programmazione dei fabbisogni di salute regionali, **verificare la diffusione territoriale di questi strumenti** e, eventualmente, **progettare modalità di maggiore diffusione**.

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA SANITÀ

Per garantire maggiore supporto agli investimenti e una migliore sostenibilità del sistema socio-sanitario Regionale, riteniamo importante promuovere l'eccellenza sanitaria lombarda sui mercati internazionali, prevedendo un piano di missioni presso i principali Paesi extra-europei, favorendo la nascita di reti inter-aziendali pubblico-private che competano sul mercato internazionale dei fondi di ricerca, del turismo sanitario, dell'attrazione dei professionisti e degli studenti di medicina, con un cofinanziamento sulla base dei risultati raggiunti. Si suggeriscono, pertanto, le seguenti attività:

- + **promozione delle eccellenze sanitarie private accreditate lombarde** all'estero per la creazione di una vera "*brand awareness*" del settore, con l'obiettivo da una parte quello di attrarre nuovi pazienti e, dall'altra, quello di esportare, anche attraverso attività di education il nostro *know-how* verso i Paesi target. Questo può avvenire sia attraverso specifiche missioni imprenditoriali, sia attraverso un piano marketing strutturato fondato sullo studio del mercato. In questa direzione si inserisce un progetto del Ministero del Turismo per il popolamento di una sezione ad hoc del sito vetrina *Tourism Digital Hub*, nel quale sarebbe auspicabile un coinvolgimento di Regione Lombardia in rappresentanza delle eccellenze del proprio territorio;

- + **l'attuazione di quanto previsto nel D.c.r. 20/11/2018 N. IX/198** secondo cui "[...] la funzione di promozione del servizio sociosanitario lombardo venga svolta in coordinamento con il Cluster lombardo scienze della vita [...]".

RICERCA E INNOVAZIONE

Ricerca e innovazione sono fondamentali per **definire e sviluppare nuovi prodotti e tecnologie, modelli di assistenza e di erogazione di servizi nel settore della salute per implementare la medicina del futuro**, che mette il paziente al centro e mira a dare risposte veloci e sicure alle sfide attuali e future per la sanità.

In linea con il PNRR e con una serie di strumenti di programmazione, a partire dai Fondi europei di finanziamento diretto Horizon Europe e indiretto, il documento cardine a livello regionale è rappresentato dalla Strategia di Specializzazione Intelligente per la Ricerca e l'innovazione 2021-2027 (S3) approvato in giunta il 30 dicembre 2020. Il Piano è nato grazie alla collaborazione di numerosi *stakeholder*, tra cui il Cluster lombardo scienze della vita e Assolombarda, che insieme esprimono la vision di oltre 1.000 imprese e organizzazioni (pubbliche e private) afferenti alla filiera *life science*. Il documento sottintende lo sviluppo di tecnologie in molti ambiti strettamente connessi, tra cui:

- + diagnostica avanzata
- + terapie avanzate
- + digitalizzazione, big data e IoT

Data la genesi del documento è importante garantirne l'implementazione attraverso strumenti dedicati capaci di valorizzare la collaborazione tra tutti gli attori del sistema, pubblici e privati. Solo in questo modo gli investimenti potranno garantire un ritorno sul piano economico e su quello sociale, e garantire la sostenibilità dell'intero comparto.

Declinando le priorità in termini di possibili azioni da sviluppare a livello regionale si propone di:

- + **rafforzare la cooperazione**, anche internazionale, fra imprese, organizzazioni di ricerca

e tecnologiche, cluster, poli di innovazione e digitali, infrastrutture di ricerca e di innovazione, per orientare R&S verso le grandi sfide dei prossimi anni, soprattutto per rispondere agli obiettivi di sviluppo sostenibile nell'ambito dell'Agenda ONU 2030;

- + **attivare percorsi istituzionali in grado di creare e mantenere le condizioni abilitanti alla diffusione dell'innovazione** quali la necessità di definire un percorso dedicato all'accreditamento delle biobanche regionali e alla loro connessione in rete, così come la creazione delle infrastrutture necessarie alla diffusione capillare della telemedicina e un approccio sistematico per quanto riguarda sperimentazioni e studi clinici sul territorio per favorire la capacità di attrarre e avviare nuove sperimentazioni (puntando sulla definizione di procedure omogenee, con limiti temporali definiti per la gestione degli iter di approvazione da parte dei comitati etici e di avvio da parte dei centri); questo consentirebbe anche la possibilità di avviare collaborazioni pubblico-private che si estendono oltre i confini regionali;
- + **valorizzare la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico** generando percorsi di co-sviluppo stimolati da chi è in grado di intercettare e veicolare le esigenze del cittadino/paziente;
- + **sfruttare le energie del privato** per raggiungere obiettivi di interesse pubblico sempre più sfidanti, come dimostra a livello europeo l'iniziativa IPCEI dedicata alla *digital health*.

In aggiunta, per valorizzare l'ecosistema dell'innovazione regionale in un contesto competitivo globale è fondamentale potenziare i seguenti ambiti.

- + **Ricerca e sperimentazione clinica:** la ricerca clinica rappresenta una risorsa fondamentale per il sistema sanitario e il territorio, in quanto definisce da un lato il livello di innovatività nel sistema e dall'altro la sua capacità di rappresentare un ambito attrattivo per investimenti che, spesso, riducono i costi complessivi per l'erogazione di cure d'avanguardia. In Lombardia si concentra il 50% della sperimentazione clinica sul farmaco, che rappresenta una discreta percentuale di questo comparto. Tuttavia, anche alla luce del Regolamento UE 536/2014 che dovrebbe allineare i tempi di attivazione degli studi clinici, la Lombardia

deve potersi posizionare come un centro di eccellenza in grado di favorire un'attivazione celere di studi e sperimentazioni, garantendo la disponibilità dei centri di ricerca, la loro digitalizzazione, una dotazione di figure professionali idonea alla gestione di numerosi *trial* e al reclutamento di un numero di pazienti congruo alla gestione dello studio. Senza una strategia per il rilancio dei *trial* clinici in Lombardia, le risorse private sul territorio si ridurrebbero e, di conseguenza, anche il numero di studi no-profit che da prassi aumentano grazie al reinvestimento dei contributi del privato.

- + **Centri di ricerca attivi:** il livello di investimento di ricerca e innovazione sul PIL, registrato a livello nazionale, oggi non ci permette di competere con Paesi europei considerati parimenti un'eccellenza in questo settore. In Lombardia, delle principali aziende *life science* rilevate³¹, solo il 60% possiede un centro di ricerca sul territorio. Dobbiamo aumentare la capacità regionale di attrarre nuovi centri di ricerca, con politiche industriali e fiscali, che rafforzino il ruolo strategico delle unità aziendali attive sul nostro territorio e quindi la loro capacità di attrarre nuovi investimenti globali in Lombardia. Attrarre centri di ricerca è alla base per rafforzare il ruolo strategico del nostro territorio, sul farmaco e sul dispositivo medico.
- + **Ricerca di base, applicata e brevetti:** la valorizzazione della ricerca di base e applicata resta un punto fondamentale per garantire lo sviluppo di innovazione sul territorio. Per fare questo è necessario puntare sempre più su progetti di ricerca finanziata che mettano a sistema tutti gli attori della ricerca (università, organizzazioni della ricerca, start-up, PMI, grandi imprese) per contribuire allo sviluppo di risultati ma soprattutto brevetti, tecnologie e nuove realtà imprenditoriali.

PROCUREMENT DI TECNOLOGIE SANITARIE

La cooperazione tra sistema pubblico e privato deve basarsi necessariamente sul raggiungimento di obiettivi comuni: tra questi la **sostenibilità**, l'**efficienza** e l'**efficacia** del sistema sanitario. Una chiave per il raggiungimento di questi obiettivi consiste nella trasformazione dei servizi erogati in base ai principi e ai concetti della **Value Based Healthcare**,

garantendo l'interoperabilità dei sistemi digitali, la raccolta di dati utili allo sviluppo di sperimentazioni e ricerche anche su tecnologie sanitarie, a supporto dell'HTA e delle procedure di acquisto a valore.

L'introduzione di questi modelli innovativi di acquisto da un lato favorisce l'introduzione tempestiva di innovazione nel sistema, favorendo il miglioramento della qualità e dell'aspettativa di vita in buona salute del cittadino, dall'altro permette di migliorare la capacità di governance della spesa sanitaria pubblica (secondo i dati del MEF la sola spesa pubblica sui farmaci raggiunge in Lombardia un budget pari a 1,7 miliardi di euro, ovvero il 14,4% della spesa totale a livello nazionale rispetto a una spesa pari a oltre 844 milioni di euro per i dispositivi medici, che rappresenta il 13,2% della spesa nazionale su questa categoria di prodotti). Tuttavia, l'efficientamento del sistema regionale degli acquisti non riguarda solo il valore, ma un insieme di azioni che possono portare a una evoluzione positiva, efficiente ed efficace della governance attuale.

- + **Consultazioni di mercato e confronto con la rappresentanza degli operatori economici (OE):** il lavoro avviato a partire dal 2019 ha dimostrato l'utilità del confronto per migliorare le procedure di gara e risolvere criticità nelle dinamiche di *procurement*, grazie al dialogo e al confronto con imprese e rappresentanze. La consultazione di mercato rappresenta uno strumento fondamentale per recepire informazioni e input utili a comprendere lo stato dell'arte delle tecnologie e definire bandi di gara congrui con i dettami del Codice degli Appalti, in una logica di trasparenza e competizione all'interno del mercato. Pertanto, si ritiene fondamentale valorizzare questo strumento, integrando nei team di lavoro competenze utili al recepimento delle indicazioni del mercato, per un confronto positivo e organico. Infine, si ritiene fondamentale formalizzare un Tavolo Regionale sul *procurement* tra Regione Lombardia e Associazioni, nell'ambito degli acquisti in sanità.
- + **Tavoli di lavoro tecnici:** inoltre, al fine di condividere *best practice* relative alla definizione

31 La rilevanza della filiera *life sciences* in Lombardia – edizione 2022, Assolombarda, 2022.

e programmazione dei fabbisogni di farmaci e dispositivi medici, si ritiene fondamentale un lavoro di coordinamento di DG Welfare, oltre all'attivazione di tavoli di lavoro tecnici con i responsabili acquisti delle strutture pubbliche e private, in una logica di confronto, responsabilizzazione e ottimizzazione dei processi di acquisto con conseguente riduzione di costi diretti e indiretti per la sanità.

- + **Potenziamento di ARIA SpA:** con particolare riferimento alla struttura gare di ARIA, si evidenzia un importante lavoro di confronto con il sistema ma allo stesso tempo la necessità di potenziare la struttura con ulteriori risorse umane a supporto di processi di gara al fine di migliorare il lavoro di analisi dei prezzi e delle basi d'asta delle gare bandite per evitare lotti deserti; sviluppare strategie per ridurre il fenomeno dei lotti deserti; sviluppare progetti innovativi di *procurement* che richiedano l'attivazione di task force pilota (ad esempio il *Value Based Procurement*); aumentare la competenza su settori merceologici (quali farmaci e dispositivi medici) in continua espansione ed evoluzione.
- + **Value Based Procurement (VBH):** il perseguimento di obiettivi di salute sempre più elevati e allo stesso tempo di efficientamento della spesa sanitaria ha favorito negli anni l'integrazione dei principi della *Value Based Healthcare* all'interno degli acquisti in sanità. A questo proposito, si auspica una evoluzione delle procedure di acquisto verso modelli sperimentali di VBP per remunerare il **valore** (*outcome* di salute e di processo) generato da tecnologie e servizi, e favorire al contempo evidenze utili ai processi di HTA regionali. A questo proposito, si ritiene necessario un lavoro di formazione capillare su tutti i nodi del *procurement* regionale, per condividere valori e principi utili alla diffusione del VBP, garantendo un confronto con gli OE per identificare progetti pilota e tecnologie su cui sperimentare questi modelli, a favore dei pazienti e del SSR.
- + **Health Technology Assessment:** la definizione di una convenzione tra DG Welfare e Ospedale Niguarda, con DGR XI/6965, apre l'avvio ad un nuovo percorso triennale per la valutazione delle tecnologie sanitarie in Lombardia. Questo percorso prevede l'attivazione di una Rete regionale per l'HTA e di una

nuova Commissione deputata alla prioritizzazione e all'identificazione del valore complessivo per la salute di tecnologie segnalate dalle aziende sanitarie e sottoposte ad *assessment*. Il coinvolgimento di una rete regionale per l'HTA non deve prescindere dall'inclusione del mondo di rappresentanza del privato, sia dal punto di vista sanitario sia di imprese di farmaci e dispositivi medici, per identificare anno per anno le priorità per l'HTA regionale – in accordo allo scenario regionale e nazionale anche alla luce delle attività europee e della "Regulation (EU) 2021/2282 on health technology assessment (HTAR)" e sulla base di criteri trasparenti e condivisi – favorendo lo sviluppo di dati utili all'introduzione di tecnologie avanzate e ad alto impatto per la salute.

- + **Revisione dei DRG:** sulla base di quanto precedentemente condiviso, è importante evidenziare la necessità di una revisione periodica delle tariffe di DRG che prevedono un rimborso delle tecnologie. Questo elemento è imprescindibile, specialmente su dispositivi o trattamenti altamente innovativi che purtroppo trovano oggi limitata applicazione a causa di rimborsi limitati alle aziende sanitarie. Per questo motivo, nel più ampio sistema di *procurement* regionale, è necessario un raccordo tra attività utili all'acquisizione di evidenze (HTA) che permettano di identificare l'innovazione utile alla salute, la revisione di tariffe (DGR) che ne permettano l'utilizzo da parte delle strutture del SSR, e lo sviluppo di accordi a valore (VBP) che permettano di valorizzare gli *outcome* raggiunti dalla tecnologia.

TALENT E FORMAZIONE

La qualità della formazione è riconosciuta come molto elevata, non solo da parte delle università, grazie ai numerosi corsi di laurea, master e dottorato, ma anche quella tecnica propria degli ITS.

Risulta necessario:

- + **istituire corsi di laurea in grado di sviluppare quelle competenze trasversali** richieste sempre più dall'evoluzione della ricerca e dell'assistenza sanitaria e che comprendono conoscenze tanto sanitarie

quanto tecnologiche/scientifiche. L'istituzione di corsi di laurea con una forte componente analitica dovrà essere incentivata al fine di sfruttare al meglio le potenzialità offerte dalle tecnologie e dai sistemi intelligenti per l'ottimizzazione dell'interazione macchina-paziente e per la personalizzazione delle terapie e la continuità di cura. Quindi, nell'ambito del corso di laurea di medicina sarà necessario integrare nei programmi di specializzazione e di dottorato e **istituzionalizzare percorsi aggiuntivi di formazione alla ricerca** per consentire a studenti di alto potenziale l'avvio di una carriera nel campo della ricerca;

- + **sviluppo dei dottorati industriali**, nati per favorire il trasferimento tecnologico, riconosciuti come priorità dal Piano Nazionale per la Ricerca, necessitano ancora di implementazione;
- + **ricercatori nazionali e internazionali di eccellenza** che possano sostenere lo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione solido. Il capitale umano, infatti, rappresenta una risorsa fondamentale. L'Italia e la Lombardia scontano una carenza di competitività nell'attrarre ricercatori eccellenti italiani e internazionali in centri di ricerca locali per via dell'assenza di strumenti e risorse in grado di favorirne la *retention* e l'attrazione. Nel caso dei ricercatori vincitori di grant ERC questo fenomeno è palese. A livello nazionale sono circa 60 i giovani ricercatori italiani che in patria o all'estero lo hanno ottenuto, ma in Italia restano solo la metà di questi ricercatori e dei grant vinti (di cui circa il 10% su *life science*). Questo fenomeno non può continuare ad essere trascurato. Dobbiamo investire in programmi di attrazione dei ricercatori, sostanzati da investimenti pubblici e privati, ma anche sostenere l'eccellenza nelle

scienze della vita avvicinandoci ai livelli di grant ERC sulle *life science* di Paesi come la Germania (circa il 35% del totale rispetto il 10% in Italia). È importante implementare un piano di medio-lungo periodo per evitare la fuga di cervelli e attrarre capitale umano, come già fatto, grazie anche a Fondazione Cariplo, attraverso "pacchetti di reclutamento" dedicati a vincitori di bandi ERC, esempio concreto e virtuoso di successo anche sul piano economico (rapporto investimento/fondi attirati in Regione).

AUTONOMIA

Il processo di richiesta di maggiore autonomia è l'occasione per riorganizzare l'allocazione delle risorse del FSN nel SSR. È quindi importante sfruttare il processo in corso per limitare l'azionabilità, da parte del governo centrale, di tetti all'utilizzo delle risorse assegnate (in risposta a bisogni di salute di tutti i cittadini italiani), in modo da poter allocare, all'interno dell'organizzazione del proprio SSR, le necessarie risorse indipendentemente dalla natura giuridica dell'erogatore.

Questa libertà permetterebbe di affrontare più compiutamente l'evoluzione del SSR e ulteriori criticità che si presenteranno (ad esempio la carenza di personale, l'aumento costi dell'energia, ecc.). Riteniamo strategico:

Un impegno strutturato per utilizzare anche questo ambito di interlocuzione istituzionale come momento di miglioramento delle condizioni del sistema socio-sanitario lombardo e dell'ecosistema lombardo delle scienze della vita.

3.9 Salute e Sicurezza sul Lavoro

La crisi pandemica ha evidenziato come i luoghi di lavoro, attraverso la propria naturale organizzazione, possano essere promotori efficaci e capillari della sicurezza, salute e benessere del cittadino.

Anche a livello europeo si continua ad affermare come esista l'opportunità che le azioni governative e regionali proseguano l'integrazione e la sinergia tra azioni per il cittadino e le azioni nel tessuto lavorativo.

In particolare, il Quadro strategico UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027 definisce le priorità e le azioni chiave per migliorare la salute e la sicurezza dei lavoratori, affrontando i rapidi cambiamenti che si stanno verificando nell'economia, nell'evoluzione demografica e nei modelli di lavoro.

Dopo le importanti riflessioni su salute e sicurezza sul lavoro in ottica 4.0, è in atto già da tempo la riflessione sull'evoluzione legata a Industry 5.0.

Industria 5.0 richiede – in ottica di progresso umano e di benessere del cittadino/lavoratore – la razionalizzazione del quadro normativo e dell'approccio delle misure, ad ora sviluppate in modo non omogeneo, proseguendo l'applicazione delle buone pratiche esistenti.

In particolare, si rende opportuno porre una prima attenzione su:

- + gli aspetti di salute e benessere nel lavoro digitale e del benessere psico-fisico complessivo, legato anche alla conciliazione vita-lavoro;
- + il proseguo dei proficui e apprezzati investimenti in promozione della salute, *welfare* e benessere del lavoratore con misure integrate a livello territoriale;
- + l'integrazione dell'approccio degli enti di controllo e di promozione della salute nei luoghi di lavoro.

Infine, occorre considerare le spese per la salute come un investimento, non solo nella cura dei pazienti, ma anche nella promozione del lavoro, del benessere lavorativo e della sinergia delle azioni a livello sociale con le azioni nei luoghi di lavoro.

Negli ultimi trent'anni sono stati compiuti progressi significativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro con conseguenti ricadute positive anche sul piano economico e molto altro si può ancora fare, ma è fondamentale affrontare il tema della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro nella logica di una maggiore partecipazione organizzativa in cui i problemi possano essere individuati e risolti attraverso la condivisione.

Priorità di intervento:

- + proseguire e sviluppare le **azioni di sostegno al benessere aziendale** strutturando anche assi specifici di finanziamento e sostegno alle azioni volontarie quali ad esempio il WHP (*Workplace Health Promotion*) che è ad ora il riferimento corretto per le iniziative condotte dalle imprese per la tutela del benessere dei lavoratori e la promozione degli stili di vita corretti e che hanno portato indubbi risultati nelle aziende aderenti;
- + focalizzare e **razionalizzare il sostegno** alle azioni aziendali di salute, sicurezza e benessere che possano avere indiscussa ed evidente ripercussione a livello sociale e sanitario;
- + proseguire le **azioni di contrasto agli infortuni e alle malattie professionali**, ricordando la inevitabile correlazione e multifattorialità tra fattori di rischio sociali e fattori di rischio lavorativi, in stretta sinergia con tutti gli altri attori del territorio. In questo senso **rinnoviamo l'impegno congiunto** nell'applicazione delle azioni previste dal Piano Regionale salute e sicurezza sul lavoro (dgr 6869 del 2

- agosto 2022) e il pieno impegno all'interno dei Tavoli tecnici previsti dal Piano Regionale Prevenzione 20-25. Rinnoviamo la richiesta di proseguire, pertanto, con le attività di promozione e con gli strumenti dei piani mirati di prevenzione che permettono di concentrare le forze e l'attenzione su specifiche azioni strategiche;
- + promuovere e valorizzare le aziende che implementano **azioni di formazione oltre i requisiti legali**, per esempio attraverso la metodologia dei break formativi. Si tratta di un'esperienza concreta nelle aziende che è mutuabile anche nella formula del cosiddetto "break addestrativo", nel quale si rafforza la funzione del preposto e la sua relazione operativa con il lavoratore e i rischi di mansione. Iniziative di questo genere sono già in atto in numerosi territori;
 - + proseguire la **promozione della sicurezza e salute attraverso l'approccio bilaterale con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative**, ad esempio valorizzando la funzione e l'operato degli Organismi Paritetici Provinciali (OPP);
 - + proseguire l'attenzione e il lavoro integrato sugli aspetti di salute e sicurezza per i grandi eventi e le grandi opere, sul **modello EXPO**. Le Olimpiadi Milano-Cortina 2026 saranno un banco di prova basilare per le aziende e per le interazioni con gli enti di controllo;
 - + investire nei progetti legati al **tema della sicurezza nella formazione scolastica** frutto di sinergie tra attori territoriali nell'ottica costruttiva di concorrere tutti alla garanzia della sicurezza e della salute degli studenti che si affacciano al mondo del lavoro. Auspichiamo e reputiamo opportuno che le istituzioni competenti possano avviare un percorso di riconoscimento regionale e/o nazionale dei progetti come buone pratiche regionali/nazionali per la certificazione delle competenze di salute e sicurezza sul lavoro;
 - + **consentire l'accesso al portale del FSE** (Fascicolo Sanitario Elettronico) da parte dei medici competenti per interscambio di informazioni con medici di medicina generale, al fine di migliorare l'attività di prevenzione e promozione della salute dei lavoratori e di maggiore efficacia nel rilascio dei giudizi di idoneità alla mansione.

La Lombardia per i giovani

Il numero di giovani che non hanno un'occupazione e che non sono inseriti in un percorso di istruzione o di formazione è un dato sempre più preoccupante. In questo contesto, la Lombardia spicca tra le principali regioni europee con un dato pari al 15,7% dei giovani NEET.

Questi numeri sono la manifestazione forte ed aggravata dalla pandemia sanitaria degli ultimi anni, del bisogno di un nuovo senso di appartenenza nei giovani rispetto al territorio e al contesto sociale in cui vivono.

La Lombardia deve farsi promotrice di progetti di lungo periodo, pensati per le future generazioni, che rendano i giovani protagonisti e che creino le condizioni affinché siano liberi di decidere per il proprio futuro.

Occorrono politiche giovanili che incentivino la libera autorealizzazione, culturale, imprenditoriale e sociale, consentendogli di sprigionare energie, idee e risorse.

Compito della politica è quello di **strutturare un sistema che metta nelle stesse condizioni chi è svantaggiato rispetto a chi ha maggiori mezzi, confrontandosi sui meriti e le capacità, partendo da una condizione di parità e aumentando il grado di democraticità.**

Confindustria Lombardia riafferma il proprio ruolo e la propria disponibilità di mettersi al fianco di Regione Lombardia per immaginare e strutturare progetti e strumenti che si pongano l'obiettivo di far diventare la regione il primo luogo di attrazione per i giovani.

Ancora troppo bassa è la percentuale di imprese giovanili sul totale delle imprese lombarde: solo il 7,7% rispetto ad un valore che nelle regioni del sud oscilla tra il 9-11% sulla base dei dati forniti da Unioncamere – Infocamere al 30 settembre 2022.

Prontezza nel risolvere le sfide, accessibilità a prescindere da età, genere e condizioni sociali e fisiche, equità, partecipazione attiva, inclusività, sono elementi che fanno parte del DNA dei giovani e devono riflettersi anche nella realtà che li circonda.

La Lombardia deve essere il territorio ricco di capacità generativa di nuova industria e impresa per eccellenza, in grado di permettere alle future generazioni di fare impresa in una regione che deve avere il ruolo di moltiplicatore di opportunità.

Piccole e Medie Imprese lombarde

In Lombardia le Piccole e Medie Imprese sono circa 40.000, rappresentando il 25% del totale nazionale. La Lombardia è la regione che impiega più addetti nel sistema delle PMI, con oltre 1 milione di collaboratori, a fronte di quasi 4,3 milioni di dipendenti a livello nazionale.

Le PMI hanno superato – soprattutto nel triennio 2020-2022 – numerose prove di maturità: una pandemia, l'aumento dei costi delle materie prime, il reset delle catene globali del valore, il crollo della domanda interna e globale. Nonostante queste importanti sfide, le imprese lombarde hanno dimostrato e confermato di essere il vero motore trainante dell'economia del Paese.

La capacità di resistere a tutti questi shock esogeni, e la forte propensione all'internazionalizzazione, hanno consentito alle PMI lombarde di riuscire a conservare le proprie posizioni nei mercati e di acquisirne dei nuovi. Ma nonostante questo, le incertezze congiunturali, gli scenari globali e la doppia transizione energetica e digitale impongono alle PMI di continuare a innovare e svilupparsi. Servono soluzioni innovative che siano realmente sostenibili per le imprese. L'alternativa è una perdita di competitività con la conseguente deindustrializzazione del nostro Paese.

È compito di Confindustria Lombardia sostenere lo sviluppo delle PMI lombarde, aiutando le imprese a intraprendere percorsi di trasformazione, sviluppando progettualità che possano portare valore aggiunto e rendere le aziende italiane sempre più competitive sui mercati.

A tal fine, **Confindustria Lombardia chiede a Regione Lombardia di continuare a supportare le PMI lombarde attraverso la promozione di bandi finalizzati alla crescita di competitività delle imprese e alla valorizzazione delle proprie eccellenze.**

Ugualmente, Confindustria Lombardia chiede alla nuova Presidenza di Regione Lombardia la **semplificazione nella scrittura dei bandi, la riduzione di burocrazia, nonché uno snellimento delle procedure di valutazione.** L'eccessiva complessità dei bandi rischia di lasciare inutilizzati i fondi messi a disposizione.

Grandi eventi

A un anno e mezzo dall'avvio del PNRR, che vede il settore delle costruzioni coinvolto nella realizzazione di 108 miliardi di euro di investimenti (circa la metà del Piano), la programmazione e ripartizione dei fondi è quasi completa.

Ad oggi, 96 miliardi, pari all'89% delle risorse destinate a interventi di interesse del settore delle costruzioni, risultano allocati ai territori, ovvero per tali finanziamenti è possibile individuare i territori nei quali le risorse europee produrranno effetti in termini di investimenti realizzati. Il 12% delle risorse previste dal Piano per le infrastrutture in generale, pari complessivamente a 11,5 miliardi, sono state allocate in Lombardia.

Nei prossimi anni, inoltre, il territorio lombardo sarà interessato dalla realizzazione delle opere connesse all'organizzazione dei Giochi Olimpici invernali Milano-Cortina 2026. Con l'approvazione del DPCM 26 settembre 2022 è stato approvato il Piano degli interventi da realizzare, suddiviso tra opere essenziali/indifferibili ed essenziali, che complessivamente prevede costi stimati da progetto di 5,4 miliardi di cui 1,4 miliardi per infrastrutture situate in Lombardia.

Complessivamente, quindi, in Lombardia entro il 2026, tra infrastrutture previste dal PNRR e opere olimpiche, dovranno essere realizzati investimenti per quasi 17 miliardi.

La realizzazione di questa importante mole di investimenti costituisce un'**importante occasione di ammodernamento del territorio e di rilancio per l'economia che dovrà essere necessariamente portata a termine nei tempi previsti.**

Purtroppo, le conseguenze della crisi internazionale che stiamo vivendo rischiano di avere importanti ripercussioni nella

realizzazione degli investimenti. L'aumento generalizzato dei prezzi dei prodotti da costruzione e delle lavorazioni incide profondamente sulla possibilità di realizzare tutte le opere previste rendendo necessario un rifinanziamento delle stesse o, in alternativa, una revisione del Piano. Diversamente, va tenuto in conto il rischio reale di non poter procedere all'aggiudicazione delle gare, determinando un controproducente effetto di allungamento delle tempistiche di realizzazione.

La mole delle opere da realizzare vedrà necessariamente impegnati come esecutori principali i grandi *player* operanti nella realizzazione delle infrastrutture. Per uno sviluppo equilibrato e per massimizzare la ricaduta sul territorio degli investimenti, **Regione Lombardia dovrà porre la massima attenzione alle caratteristiche del tessuto imprenditoriale lombardo che è costituito, principalmente, da piccole e medie imprese.** Per questo è molto importante che nella predisposizione dei bandi di gara venga promossa l'applicazione di criteri premiali che agevolino la partecipazione alle procedure delle PMI, compatibilmente con la normativa nazionale, con il diritto dell'Unione Europea e con i principi di parità di trattamento, non discriminazione, trasparenza e proporzionalità. D'altra parte, valorizzare le PMI significa valorizzare le imprese del territorio con benefici effettivi per l'economia regionale, in quanto le risorse stanziare per la realizzazione delle opere rimarrebbero, almeno parzialmente, in Lombardia con un effetto moltiplicativo sul PIL regionale.

A cura di ANCE Lombardia



CONFINDUSTRIA
Lombardia

Confindustria Lombardia

Confindustria Lombardia è la rappresentanza regionale di Confindustria che riunisce le **9 Associazioni territoriali lombarde e ANCE Lombardia**. Con più di **13 mila imprese e circa 700 mila dipendenti**, rappresenta quasi un quarto dell'intero sistema Confindustria.

Si propone come hub del sistema associativo confindustriale lombardo, attraverso la valorizzazione e l'integrazione delle eccellenze e competenze esistenti e, in particolare, esercitando la **rappresentanza esclusiva delle imprese lombarde nei confronti della Regione**, presidiando le politiche europee per lo sviluppo ed esercitando la lobby in merito alla definizione ed attuazione dei Programmi europei FESR e FSE+. L'obiettivo è quello di rafforzare il sistema produttivo e dell'innovazione lombardo, con attenzione al vantaggio competitivo del settore manifatturiero, traino per l'intera economia ed asset irrinunciabile per creare sviluppo, transizione, mobilità ed occupazione, costruendo relazioni operative e veicolando proposte concrete ed utili per le politiche e gli investimenti di Regione Lombardia. Si punta quindi a costruire e sviluppare delle relazioni istituzionali forti e costanti con gli interlocutori regionali, lavorando a stretto contatto con le Associazioni federate per produrre le proposte da presentare a Regione per la competitività delle imprese lombarde. Parallelamente, Confindustria diffonde le informazioni e i documenti sull'attività legislativa e amministrativa della Regione, favorendo in tal senso l'interpretazione condivisa all'interno del sistema.

Confindustria Lombardia, inoltre, svolge attività di lobby nei confronti di tutti gli altri stakeholders e si relaziona con Confindustria, contribuendo all'attività e alla definizione dei posizionamenti di livello nazionale, puntando sulle tematiche di maggiore importanza per il territorio lombardo.

Questa attività comporta un costante lavoro comune con le Confindustrie della regione, che trova i suoi momenti di attuazione a livello politico nelle riunioni degli organi statuari, come il **Consiglio di Presidenza** e il **Comitato dei Direttori**, e a livello tecnico nel lavoro delle **Commissioni e dei Comitati Tecnici**, composte dai funzionari di Confindustria Lombardia e delle Associazioni territoriali per materia di competenza e specializzazione: Ambiente, Cluster, Coesione e Sviluppo, Comunicazione, Energia, Europa, Internazionalizzazione, Istruzione e Formazione, Lavoro, Politica Industriale e Innovazione, Sicurezza, Territorio e Infrastrutture.



CONFINDUSTRIA
Lombardia

Via Pantano, 9 - Palazzo Gio Ponti
20122 Milano

Tel. 02 58370800

segreteria@confindustria.lombardia.it
www.confindustria.lombardia.it

