

C) GIUNTA REGIONALE E ASSESSORI

D.g.r. 30 ottobre 5236 - n. XII/5236

Approvazione della proposta di nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza Regionale - NADEFR 2026-2028 - Atto da inviare al Consiglio regionale

Visto il d.lgs. 23 giugno 2011, n. 118 che reca disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro enti ed organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42, e che all'art. 36 stabilisce che le Regioni elaborino il bilancio triennale sulla base delle linee strategiche e delle politiche contenute nel Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR);

Visto il Principio contabile applicato concernente la programmazione di bilancio, allegato 4/1 al d.lgs. 118/2011 che disciplina, tra gli strumenti della programmazione regionale, il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) e la relativa Nota di aggiornamento;

Visto che, in base all'art. 9 della l.r. 31 marzo 1978 n. 34 e all'art. 7 della l.r. 8 luglio 2014, n. 19, il Programma Regionale di Sviluppo è aggiornato dal Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) e dalla sua Nota di Aggiornamento;

Visto il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, approvato con d.c.r. XII/42 del 20 giugno 2023;

Vista la proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028, approvata con d.g.r. XII/4624 del 1° luglio 2025 e inviata al Consiglio regionale;

Considerato che, ai sensi del sopracitato Allegato n. 4/1 al Decreto Legislativo 23 giugno 2011 n. 118, la Giunta regionale è tenuta a presentare al Consiglio regionale la Nota di Aggiornamento al DEF瑞 entro 30 giorni dalla presentazione della Nota di Aggiornamento del DEF瑞 nazionale e comunque non oltre la data di presentazione del disegno di legge di bilancio;

Considerata la nuova programmazione della politica di bilancio e delle politiche economiche nazionali introdotta dalla riforma della governance economica europea, e in particolare il Regolamento (UE) 2024/1263 del Parlamento Europeo e del Consiglio, il regolamento (UE) 2024/1264 del Consiglio e la direttiva (UE) 2024/1265 del Consiglio del 29 aprile 2024;

Considerato il Documento Programmatico di Finanza Pubblica, trasmesso dal Governo alle Camere il 2 ottobre 2025 in luogo della Nota di Aggiornamento del Documento di Economia e Finanza;

Richiamata la già citata proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028, la quale, in coerenza con la programmazione finanziaria, strategica e operativa, è stata strutturata in due sezioni:

- La Sezione I dedicata all'aggiornamento delle linee di indirizzo delle politiche regionali delineate nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile;
- La Sezione II focalizzata sugli aspetti economico-finanziari a legislazione vigente;

Considerato che i contenuti della proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028 sono stati interamente ripresi e aggiornati nella Nota di Aggiornamento al DEF瑞 (NADEFR 2026-2028) di cui all'allegato 1 della presente delibera;

Richiamati:

- l'articolo 9bis, comma 3, della l.r. 31 marzo 1978, n. 34, il quale prevede, tra gli allegati, gli indirizzi fondamentali della programmazione negoziata, gli indirizzi a enti e aziende dipendenti, fondazioni e società partecipate e gli indirizzi fondamentali per lo sviluppo del territorio montano;
- l'articolo 1 della l.r. 8 luglio 2014, n. 19 «Disposizioni per la razionalizzazione di interventi regionali negli ambiti istituzionale, economico, sanitario e territoriale», il quale prevede che la Giunta regionale, in attuazione delle disposizioni contenute nel Programma Regionale di Sviluppo e aggiornate dal Documento di Economia e Finanza Regionale, approva il Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale lombarda;
- la risoluzione 5 del Consiglio regionale del 2 luglio 2024 avente a oggetto «Risoluzione concernente i bandi regionali: proposte e suggerimenti per migliorare l'efficacia e l'efficienza degli stessi», che impegna la Giunta a redigere un documento di indirizzo dedicato alla programmazione e al coordinamento dei bandi regionali;

Vista la proposta di Nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale - NADEFR 2026-2028, allegata alla presente deliberazione (Allegato 1), e i relativi allegati:

- Allegato 2: Linee di indirizzo a enti dipendenti e società in house 2026;
- Allegato 3: Indirizzi fondamentali per lo sviluppo del territorio montano;
- Allegato 4: Indirizzi fondamentali della programmazione negoziata;
- Allegato 5: Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale - aggiornamento 2025;
- Allegato 6: Linee di indirizzo sulla programmazione e il coordinamento dei bandi regionali 2026;

che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente atto;

Considerato che, in occasione della Segreteria Tecnica del Patto per lo Sviluppo del 9 ottobre 2025 e degli Stati Generali del 17 ottobre 2025, è stato richiesto ai componenti del Partenariato Territoriale, economico e sociale, di trasmettere contributi e proposte per la Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028;

Dato atto che sono pervenuti e sono stati valutati i contributi di:

- CNA Lombardia;
- UIL Lombardia;
- Copagri Lombardia;
- ACAI- Associazione Cristiana Artigiani Italiani;
- Confcommercio Lombardia;
- Alleanza delle Cooperative Italiane - Lombardia;

Atteso che ai sensi dell'art. 9bis della l.r. 31 marzo 1978, n. 34 le proposte di Documento di Economia e Finanza Regionale e relativa Nota di aggiornamento sono presentate dalla Giunta al Consiglio Regionale e trasmesse al Consiglio delle Autonomie Locali per i successivi adempimenti previsti dalla normativa;

Visto l'art. 9bis comma 5 della l.r. 31 marzo 1978, n. 34 ai sensi del quale il Documento di Economia e Finanza Regionale, la sua Nota di Aggiornamento e la risoluzione consiliare approvata sono pubblicati sul bollettino ufficiale della Regione Lombardia;

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

Dato atto che il presente provvedimento non comporta oneri di carattere finanziario;

All'unanimità di voti espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

1. di prendere atto di tutto quanto in premessa indicato e di approvare la proposta di Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028, di cui all'Allegato 1, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione insieme ai seguenti allegati:

- Allegato 2: Linee di indirizzo a enti dipendenti e società in house 2026;
- Allegato 3: Indirizzi fondamentali per lo sviluppo del territorio montano;
- Allegato 4: Indirizzi fondamentali della programmazione negoziata;
- Allegato 5: Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale - aggiornamento 2025;
- Allegato 6: Linee di indirizzo sulla programmazione e il coordinamento dei bandi regionali 2026;

2. di inviare la proposta di documento al Consiglio regionale e al Consiglio delle Autonomie Locali (CAL) per gli adempimenti previsti dall'art. 9 bis della l.r. 31 marzo 1978, n. 34;

3. di pubblicare il presente provvedimento e i suoi allegati sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia, unitamente alla risoluzione consiliare che verrà successivamente approvata;

4. di pubblicare il presente provvedimento sul sito istituzionale di Regione Lombardia.

Il segretario: Fabrizio De Vecchi

Allegato 1

DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE 2026-2028

Nota di aggiornamento

Indice

Indice
Introduzione
Nota metodologica
Sezione I La programmazione regionale
Lo scenario della programmazione regionale
Il contesto geopolitico: nuovi equilibri e nuove regole
Le prospettive della transizione energetica
Le ricadute della transizione demografica
La futura politica di coesione europea, agricola e della pesca: il ciclo di programmazione 2028-2034
Gli indirizzi programmatici
Pilastro 1 Lombardia Connessa
Pilastro 2 Lombardia al Servizio dei Cittadini
Pilastro 3 Lombardia Terra di Conoscenza
Pilastro 4 Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro
Pilastro 5 Lombardia Green
Pilastro 6 Lombardia Protagonista
Pilastro 7 Lombardia Ente di Governo
Sezione II Gli indirizzi economico-finanziari
Scenario macroeconomico
L'economia internazionale
L'economia italiana
L'economia lombarda
Il mercato del lavoro
Il commercio internazionale
La finanza pubblica
Relazioni finanziarie Stato – Regioni e politiche di bilancio
Analisi delle entrate
Il giudizio di rating di Regione Lombardia
Indirizzi generali per la prossima manovra di bilancio

Introduzione

I documenti programmatici di finanza pubblica hanno conosciuto nell'ultimo anno importanti modificazioni, a seguito della riforma della governance europea.

Ricordiamo alcuni passaggi: a settembre 2024 è stato approvato dal Governo il **Piano Strutturale di Bilancio di medio termine (PSB) 2025-2029**, che espone, per i successivi cinque anni, gli **obiettivi di finanza pubblica** e il piano di riforme e di investimenti finalizzato al loro raggiungimento.

Nell'aprile 2025 è stato poi approvato il **Documento di Finanza Pubblica (DFP)**, che si è concentrato - come ricordato nell'introduzione al Documento di Economia e Finanza Regionale approvato a giugno 2025 dalla Giunta regionale - sulla **rendicontazione dei progressi compiuti** rispetto agli obiettivi fissati nel PSB.

Ancora, il 2 ottobre 2025 il Governo ha approvato il **Documento Programmatico di Finanza Pubblica (DPFP)**, che contiene le previsioni macroeconomiche e di finanza pubblica a legislazione vigente, le misure previste nella manovra di bilancio e gli effetti finanziari.

Infine, il 15 ottobre 2025 il **Documento programmatico di bilancio (DPB)**, è stato trasmesso dal Governo alla Commissione europea: esso contiene i punti principali del disegno di legge di bilancio per il triennio 2026-2028.

Questa Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028 tiene conto, nel confermare e integrare gli obiettivi strategici del PRSS, delle linee programmatiche contenute nei documenti sopracitati, fissando in particolare alcuni punti fermi: l'impegno al mantenimento dell'invarianza della pressione fiscale, l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, l'attenzione agli equilibri di bilancio.

Un tema di attenzione immediata è quello della programmazione europea: da un lato Regione Lombardia dovrà dimostrare il rispetto dei target di spesa relativi ai fondi strutturali 2021-2027, dall'altro sarà fondamentale continuare a presidiare i negoziati per il futuro ciclo di programmazione 2028-2034, in cui il ruolo delle Regioni sembrerebbe essere significativamente ridimensionato.

La Nota di Aggiornamento ribadisce l'importanza di alcuni temi e progetti emblematici per il prossimo triennio. Attenzione particolare sarà data al tema della casa, emerso tra i più urgenti e importanti anche dal dialogo, sempre aperto, con gli stakeholder. In ambito sanitario, lo sforzo si concentrerà, tra l'altro, sull'abbattimento delle liste d'attesa e sulla realizzazione del Centro Unico per le Prenotazioni. Continuerà la sperimentazione sulle Zone di Innovazione e Sviluppo, così come l'impegno su alcune infrastrutture cruciali come l'autostrada Pedemontana e il nuovo collegamento ferroviario Bergamo – Aeroporto di Orio al Serio. Dopo lo svolgimento dello straordinario appuntamento delle Olimpiadi e Paralimpiadi invernali Milano Cortina, l'attenzione sarà volta alla legacy, e in particolare ai Giochi Olimpici Giovanili del 2028, nuova importante affermazione del protagonismo internazionale della nostra Regione.

Nota metodologica

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

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

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

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

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

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

Sezione I

La programmazione regionale

Lo scenario della programmazione regionale

Il contesto geopolitico: nuovi equilibri e nuove regole

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

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

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

Dobbiamo guardare con speranza all'accordo di cessate il fuoco raggiunto recentemente tra Israele e Hamas per far cessare il conflitto nella Striscia di Gaza, accordo raggiunto con la mediazione degli Stati Uniti e di numerosi altri Paesi, arabi e non, che hanno inteso partecipare con la propria influenza al raggiungimento di un risultato che, auspichiamo, sia l'inizio di un percorso di pace e non solo l'esito finale di un tempo di conflitto.

Le politiche protezionistiche

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

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

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

intrapreso un percorso di diversificazione attraverso la ripresa di numerosi negoziati per la conclusione di accordi di libero scambio che oggi risulta ancora più importante per rendersi meno esposti alla dipendenza da singole catene di approvvigionamento. I Paesi interessati dagli accordi sono soprattutto altri attori nella regione asiatica, come i Paesi membri dell'ASEAN, il Giappone e la Corea del Sud. Dal 2015, sono stati conclusi a livello europeo quattro principali accordi di libero scambio: Corea del Sud, Giappone, Singapore e Vietnam. In altri casi, sono stati ripresi i negoziati con potenziali partner della regione come l'Indonesia, le Filippine, la Tailandia e la Malesia. Ed è atteso l'accordo con l'India, auspicato entro la fine del 2025. È stato inoltre approvato dalle istituzioni europee l'accordo con il Mercosur, ora in attesa delle approvazioni da parte dei singoli Paesi dell'Unione.

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

Nuove aree del mondo verso cui rivolgere l'attenzione

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

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

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

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

La Lombardia si muoverà quindi nei prossimi anni in un contesto internazionale complesso, nel quale i tradizionali riferimenti geopolitici sono messi in discussione. La capacità di adattarsi, rafforzare la propria proiezione estera, costruire relazioni bilaterali resilienti e investire su nuove aree strategiche

sarà determinante per garantire la competitività e la crescita sostenibile del sistema economico e sociale regionale.

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

Le proposte della Commissione europea

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

Si tratta, nelle intenzioni, di un cambio di passo: si parla di attrarre investimenti, ridurre il carico burocratico, rafforzare le filiere strategiche, semplificare l'accesso al credito e costruire un'autonomia industriale e di sicurezza alimentare credibile.

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

In questo contesto di ripensamento e rilancio del ruolo dell'Europa, continuano ad avere una rilevanza strategica i due contributi pubblicati nel 2024: il Rapporto Letta sul mercato unico e il Rapporto Draghi sulla competitività europea. Dai rapporti emerge la comune consapevolezza che l'Europa debba urgentemente superare l'attuale frammentazione e dotarsi di strumenti più efficaci per affrontare le sfide globali, dal confronto con le grandi potenze economiche al governo delle transizioni digitale ed ecologica. Entrambi i contributi sottolineano la necessità di rafforzare il mercato unico e di costruire una politica industriale europea coerente, ambiziosa e capace di mobilitare risorse pubbliche e private in modo strategico. Il messaggio che ne emerge è chiaro: se non vengono presi i giusti provvedimenti, l'Europa rischia di restare schiacciata tra modelli esterni più aggressivi e di perdere competitività.

Questo vale specialmente per una regione come la Lombardia, che rappresenta la prima manifattura europea, da sempre motore economico del Paese e tra le regioni più industrializzate del continente.

Alla leadership industriale della Lombardia si affianca un comparto agroalimentare di rilevanza strategica per la sovranità alimentare europea, con 17,8 miliardi di valore aggiunto nel 2023 e un export da 8,1 miliardi. Il settore incide per il 16% sul valore aggiunto agroalimentare nazionale. In un contesto globale instabile, la sicurezza alimentare e la competitività delle filiere diventano leve essenziali per l'autonomia economica dell'Europa, e la Lombardia è chiamata a contribuire attivamente a questa sfida.

Occorrerà quindi muoversi con intelligenza all'interno di questo nuovo quadro strategico, cogliendo le opportunità ma anche avanzando proposte coerenti con le proprie caratteristiche. La Lombardia ha filiere produttive robuste, sistemi di ricerca e innovazione di alto profilo, competenze diffuse e una capacità amministrativa riconosciuta anche a livello europeo nella gestione dei fondi strutturali. Non può dunque limitarsi ad aderire passivamente alle linee tracciate da Bruxelles: deve contribuire a modellarle, portando la voce dei territori, delle imprese e delle comunità locali.

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

Le cifre previste per il rilancio – oltre 1.200 miliardi di euro all'anno di incremento degli investimenti in innovazione – sono per ora obiettivi sulla carta, a cui occorrerà far seguire una precisa definizione delle fonti di finanziamento e dei meccanismi di implementazione. Anche la conciliazione tra le ambizioni ambientali e le esigenze produttive rimane un nodo aperto: serve pragmatismo, affinché la transizione verde non diventi un freno alla crescita industriale, ma anzi un'occasione di rilancio e innovazione per le imprese. Sarà importante monitorare che le politiche comunitarie non mettano a rischio l'industria continentale, ma piuttosto determinino un cambio di passo verso misure che tutelino i settori industriali più avanzati e produttivi. A questo proposito è doveroso portare a esempio il settore dell'automotive, dove le politiche europee hanno portato a una diminuzione dei volumi di quasi il 16% e dove Regione Lombardia ha promosso la costituzione dell'Automotive Regions Alliance, che vede 40 regioni europee coinvolte nel sostenere una decarbonizzazione del settore che sostenga gli ecosistemi industriali regionali e garantisca la coesione economica e sociale.

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

Se nei primi cento giorni dall'insediamento della Commissione europea sono stati numerosi i documenti di orientamento per le politiche nel quinquennio 2024-2029, la proposta più rilevante fatta dalla Commissione stessa per determinare le politiche dell'Unione è la proposta di Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) per il periodo 2028-2034 pubblicata lo scorso 16 luglio e completata il 3 settembre.

Questa proposta, molto articolata e decisamente modificata rispetto alla programmazione precedente, ha un valore pari a 2.000 miliardi di euro circa come importo complessivo del bilancio UE e accoglie la determinazione regolamentare di tutti i fondi di spesa per attuare le politiche europee, a partire dai fondi di coesione.

Sull'utilizzo dei fondi la Commissione vuole introdurre i principi della flessibilità e della semplificazione, con l'obiettivo di poter far fronte in modo rapido alle emergenze in un contesto geopolitico ed economico in rapida evoluzione.

Molto critica è l'impostazione proposta per i fondi agricoli e di coesione, che non prevede più un confronto diretto tra Commissione europea e Regioni nella definizione dei programmi regionali. Tali programmi, in accordo con le priorità comuni dell'Unione, dovrebbero continuare a declinare sui territori le misure per la coesione territoriale valorizzando le specificità locali e rafforzando il ruolo delle comunità. Affidare la regia di questi fondi a una autorità nazionale e non competente in materia ne snatura il significato originario, privando le Regioni di uno strumento fondamentale per costruire politiche territoriali efficaci e indebolendo il principio cardine dell'Europa dei popoli e dei territori, che passa dalla possibilità di coinvolgimento diretto nella definizione e attuazione delle politiche comuni, fine ultimo dei Fondi di coesione.

La Lombardia parteciperà attivamente al dibattito sulla definizione del Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034 ribadendo la necessità del mantenimento della gestione delle politiche agricole e di

coesione a livello regionale. La Regione porterà il proprio contributo qualificato di merito all'intero pacchetto di regolamenti che costituiscono il bilancio pluriennale, nell'interesse del sistema economico e sociale della nostra Regione.

Le prospettive della transizione energetica

Nell'attuale fase di transizione energetica, le politiche regionali in materia di energia e clima, nella prospettiva di lungo termine verso la decarbonizzazione, assumono un'importanza fondamentale. In questo percorso assume un particolare valore strategico l'approvazione, da parte della Lombardia, della prima legge regionale sul clima (l.r. 11/2025), che introduce un approccio integrato al tema e, in relazione alla transizione energetica, orienta le politiche regionali su efficienza, diversificazione delle fonti e degli approvvigionamenti, energia pulita e decarbonizzazione dell'edilizia.

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

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

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

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

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

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

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

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

La seconda linea di intervento, quella relativa alle fonti rinnovabili, risulta di fatto parallela alla prima. Pur restando valido il principio di "Energy efficiency first", l'incremento delle fonti rinnovabili è divenuto

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

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

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

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

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

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

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

In questo senso è da leggere l'attenzione riservata alla filiera dell'idrogeno: la vocazione industriale, e la presenza di importanti infrastrutture di raffinazione, indicano che la Lombardia potrebbe diventare, al 2050, un grande consumatore di idrogeno, con decine di TWh da destinare ai trasporti, ma soprattutto all'industria, specie per i processi ad alta temperatura difficilmente elettrificabili, e per la produzione di combustibili di origine sintetica, da sostituire alle fonti fossili. Sono quindi rilevanti le azioni di valorizzazione delle imprese locali attive sulla tecnologia dell'idrogeno, di promozione della ricerca e del trasferimento tecnologico tra realtà attive sul territorio.

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

Elementi di bilancio energetico regionale

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

Tab. 1 – Bilancio energetico regionale per vettore

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

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

Il principale vettore energetico è il gas naturale, con oltre 14.430,3 milioni di m³, pari a 12 Mtep, comprendendo il metano utilizzato nelle centrali termoelettriche. Il gas naturale distribuito in Lombardia ha complessivamente segnato, nel 2023, una riduzione di oltre il 10% rispetto all'anno precedente. Il calo più significativo si è registrato nei consumi per la produzione termoelettrica (-17%). Sono stazionari i consumi industriali, mentre in calo (-5% circa) i consumi del settore civile. I prodotti petroliferi si sono attestati sui 5,7 Mtep: cala il gasolio mentre benzina e GPL sono in lieve incremento.

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

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

L'oscillazione dei consumi elettrici e dei consumi di gas naturale in tutti i settori (compreso il settore industriale per la produzione energetica) risultano pesantemente influenzati dai fenomeni geopolitici in atto a livello mondiale, che a cascata determinano rimbalzi dei prezzi al consumo. Si conferma quindi la forte dipendenza del settore energetico dall'estero.

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

Scenari energetici in Lombardia

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

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

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

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

Analisi del bilancio elettrico e scenari al 2030

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

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

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

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

Fonte: ARIA S.p.A.

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

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

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

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

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

Fonte: ARIA S.p.A.

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

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

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

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

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

Fonte: ARIA S.p.A.

Le fonti energetiche rinnovabili

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

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

L'autoconsumo diffuso: il cambio di paradigma

Regione Lombardia con la l.r. n. 2/2022: "Promozione e sviluppo di un sistema di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) in Lombardia. Verso l'autonomia energetica", si è posta l'obiettivo di sostenere l'autoconsumo di energie rinnovabili e la nascita delle comunità energetiche in Lombardia. Le CER possono infatti rafforzare l'utilizzo e l'accettabilità delle fonti rinnovabili, oltre che innescare modelli virtuosi di gestione e condivisione di energia rinnovabile sul territorio. La natura dello strumento rende centrale il ruolo degli Enti Locali, che rappresentano uno dei principali attivatori di CER, secondo diverse declinazioni, dall'avviare direttamente un'iniziativa in qualità di promotori della CER, al favorire attraverso la pianificazione l'installazione di impianti a fonti rinnovabili, arrivando a dialogare e informare gli stakeholder del territorio. Regione Lombardia ha appostato una dotazione finanziaria pari a 47,5 milioni di euro, di cui 27,5 milioni di euro da fondi europei (PR-FESR 2021-2027) per il supporto alla realizzazione di impianti in Comunità Energetiche. Contestualmente Regione ha costituito – in collaborazione con la propria società ARIA S.p.A. - un nucleo tecnico di esperti a supporto di tutti i

soggetti che intendano costituire forme di autoconsumo nel territorio lombardo, denominato Comunità Energetica Regionale Lombarda (CERL). Per quanto riguarda i dati sulle diverse forme di autoconsumo ammesse dalla norma nazionale la potenza complessiva di impianti fonti rinnovabili inseriti in queste configurazioni è pari a 10,1 MW per un totale di circa una sessantina di configurazioni (dato di febbraio 2025, fonte GSE).

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

Verso l'elettrificazione: il ruolo dell'infrastruttura

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

- l'aumento dell'efficienza energetica dei dispositivi alimentati con energia elettrica, che porta quindi ad una contrazione dei consumi;
- il processo di elettrificazione dei consumi, in ambito domestico, terziario e della mobilità, che porta ad un incremento del fabbisogno;
- la crescente incidenza dei Data Center, sia in termini di consumi che di produzione, considerando che a fine 2023 assorbivano una potenza di circa 430 MW a livello nazionale, di cui 184 MW concentrati nell'area di Milano (dati dell'Osservatorio Data Center del Politecnico di Milano), e che, secondo i dati provvisori forniti da Terna in merito alle richieste di connessione (19 GW nella sola Lombardia), potrebbero aumentare significativamente;
- la sempre maggiore diffusione di impianti a fonti rinnovabili e di sistemi di accumulo, in tutti i settori, con conseguente riduzione dei prelievi da rete e possibile aumento delle immissioni in rete.

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

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

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

Accelerazione della diffusione delle fonti rinnovabili

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

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

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

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

La strategia dell'idrogeno

Le analisi predisposte per l'elaborazione della Strategia regionale per l'idrogeno indicano che la Lombardia potrebbe diventare un grande consumatore, con una domanda stimata fra 23 TWh e 60 TWh di idrogeno in uno scenario al 2050, dato coerente con la Strategia nazionale. Il fabbisogno reale dipenderà da diversi fattori, come l'evoluzione tecnologica, i costi, le politiche energetiche e le scelte industriali.

I settori chiave della domanda sono:

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

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

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

- la domanda di energia elettrica è già molto elevata e, con l'espandersi dell'elettrificazione dei consumi e dei processi produttivi, è destinata ad aumentare (veicoli elettrici, pompe di calore, data center);
- produrre idrogeno verde in Lombardia è comparativamente meno conveniente rispetto ad altre regioni europee, considerato che l'eolico è assente, il FV meno produttivo di altre aree più vocate e l'idroelettrico difficilmente manterrà gli attuali rendimenti a causa della crisi climatica in atto;

- per produrre idrogeno verde occorrono grandi quantità di energia rinnovabile che rischierebbe di essere sottratta ad usi più efficienti, come l'impiego per alimentare pompe di calore per il riscaldamento degli edifici o direttamente per motori elettrici.

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

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

La filiera nucleare

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

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

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

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

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

Le ricadute della transizione demografica

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

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

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

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

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

Fonte: PoliS Lombardia e ISTAT

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

Natalità: il contrasto alla denatalità individua l'investimento strutturale sulle prospettive di lungo periodo. I nati "guadagnati" nei prossimi 15 anni, se resteranno sul territorio lombardo, saranno infatti potenziale popolazione attiva dopo il 2040, in molti casi dopo il 2050. Affinché questo guadagno possa concretizzarsi occorre invertire da subito la tendenza negativa in atto. In Lombardia sono state 64mila le nascite nel 2024, in media 2mila in meno ogni anno nell'ultimo quinquennio. Lo scenario "tenuta" prevede di tornare a 70mila nascite entro il 2030, da far crescere a 80mila entro il 2040. Risultato possibile se il numero medio di figli per donna dovesse progressivamente risalire a quota 1,5 dal valore attuale pari a 1,2. Se viceversa la propensione a far figli non dovesse aumentare, il target di 80mila nascite potrebbe alternativamente essere raggiunto solo con un ampliamento, attraverso flussi migratori a forte componente familiare, della base di popolazione in età riproduttiva. Sono oggi quasi 2 milioni le donne tra i 15 e 49 anni residenti in Lombardia, di cui 350mila di nazionalità straniera.

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

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

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

Effetti e problematiche del cambiamento demografico

La scuola

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

Ciò si configura come un dato di fatto indipendente da nuovi orientamenti o cambi di direzione, anche se gli scenari descritti dalle previsioni svolte da PoliS sono meno favorevoli - ma forse più realistici - rispetto a quelli proposti da ISTAT, sia gli attesi (modello "Argine") che gli auspicati (modello "Tenuta"). In ogni caso, tutti gli scenari segnalano per l'anno scolastico 2028/2029 circa 70-90 mila studenti in

meno nella scuola primaria e circa 10 mila in meno nella secondaria. Se poi si allarga l'orizzonte di altri dieci anni, la perdita di potenziali studenti nella secondaria diventa particolarmente intensa: si va da un minimo di 105 mila a un massimo di 130 mila potenziali studenti in meno (secondo i diversi scenari) rispetto al dato del 2025. Si tratta, per altro, di un cambiamento destinato ad avere ampio riflesso anche sull'offerta di istruzione terziaria nel medio periodo. Non a caso, già nel 2039 la componente in età 20-24, che alimenta il sistema universitario, subirà, rispetto ad oggi, una riduzione di 20-30 mila unità.

Il calo di potenziali studenti si mantiene particolarmente elevato in corrispondenza di tutti gli ambiti provinciali lombardi. Nel quinquennio 2024-2028 la variazione negativa per l'età 5-9 è generalmente presente in quasi 9 comuni su 10, con il massimo in provincia di Milano (nel 97% dei comuni) e il minimo in quella di Pavia (77,4%). Per la classe d'età 10-14 gli estremi diventano, rispettivamente, le province di Monza Brianza (96,4%) e di Pavia (72,6%), mentre per i 15-19enni è in quella di Brescia che la variazione negativa coinvolge più comuni (67,3%), raggiungendo il minimo in provincia di Mantova (51,6%). Quanto alla dimensione demografica, gli scenari PoliS mostrano chiaramente la perdita di potenziali scolari e studenti soprattutto nei comuni di minore dimensione. Nel quinquennio 2024-2028 tale perdita supera il 20% in più della metà dei comuni piccolissimi (fino a 500 residenti) ma, con riferimento alla scuola primaria, resta presente in circa 4 comuni ogni 10 anche per dimensioni fino a 15 mila residenti.

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

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

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

Fonte: elaborazioni su dati PoliS Lombardia 2024 e ISTAT 2023

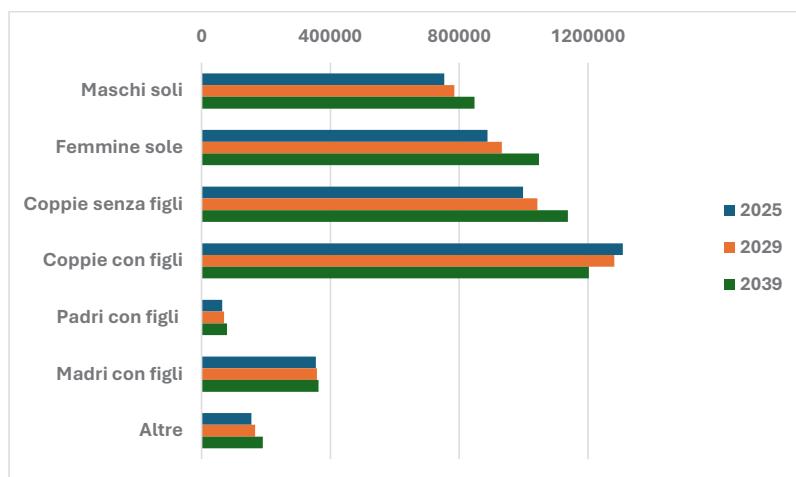
Famiglie e abitazioni

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

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

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

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



Fonte: elaborazioni PoliS Lombardia su dati ISTAT

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

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

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

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

distanza dall'ambiente familiare è riportato dal 23% delle persone sole, dal 21% dei soggetti in coppia con figli e dal 17% di quelli in coppia senza figli. Tra coloro che vivono in famiglie monogenitoriali con figli tale quota scende al 15%.

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

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

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

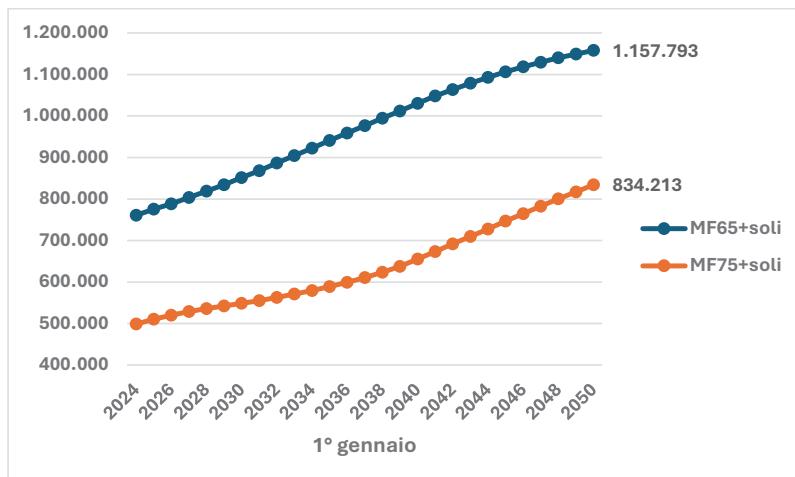
Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati ISTAT AVQ 2023

Anziani soli in Lombardia

Al 1° gennaio 2025 le più recenti valutazioni Istat (2025) riportano in Lombardia 775 mila residenti di almeno 65 anni che vivono da soli (famiglie unipersonali). Tra di essi, 511 mila hanno almeno 75 anni e in entrambi i contesti la componente femminile è del tutto prevalente, giungendo a detenere, rispettivamente, una quota del 70,5% tra gli ultra 65enni e del 74,7% tra gli ultra 75enni.

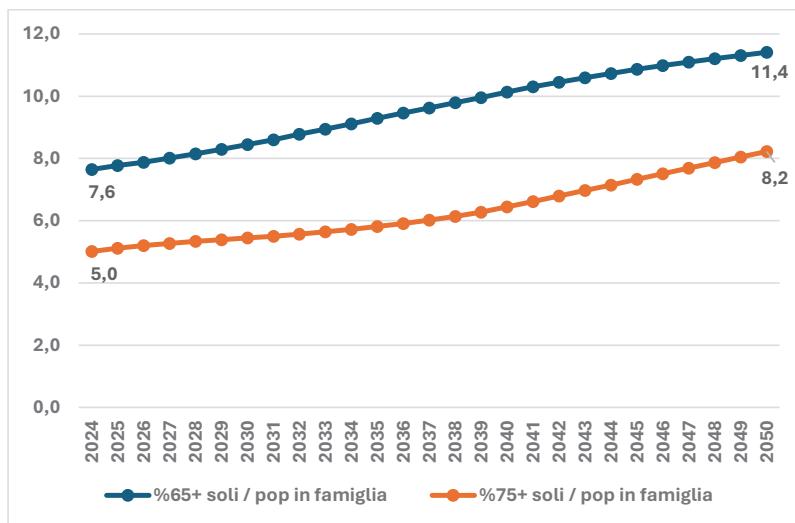
Confrontando l'insieme di coloro che hanno almeno 65 anni e vivono da soli con il complesso dei residenti in famiglia, i primi sono il 7,8% dei secondi, mentre gli almeno 75enni nella stessa condizione rappresentano il 5,1% del totale dei residenti in famiglia.

Se si considerano gli scenari definiti dalle previsioni ISTAT, la numerosità dei lombardi in età 65 e più che vivono soli sembra destinata a superare le 900 mila unità nel corso del 2032, spingendosi oltre il milione nel 2038 per arrivare a un milione 158 mila al 1° gennaio 2050. Una sostanziale analogia crescita è prevista anche per i residenti soli in età 75 e più, con un aumento decennale del 15,4% tra il 1° gennaio 2025 e il 2035 (in valore assoluto +78 mila unità), e la prospettiva di raggiungere 834 mila unità nel 2050.

Fig. 2 – Anziani soli (famiglie unipersonali) in Lombardia, 2024-2050

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati ISTAT

Nel quadro della presenza familiare entro il panorama lombardo dei prossimi decenni il peso relativo delle due componenti in oggetto è destinato ad accrescere costantemente. La quota del 7,8% di residenti in età 65 e più che vivono soli, calcolata rispetto al totale dei lombardi residenti in famiglia, viene stimata al 9,3% tra dieci anni (1° gennaio 2035), proseguendo nella crescita sino ad arrivare all'11,4% nel lungo periodo (1° gennaio 2050).

La stessa tendenza si configura per i residenti in età 75 e più. Nello stesso arco temporale, la loro quota – che nel 2025 è del 5,1% – salirebbe al 5,8 (nel 2035) per poi elevarsi sino all'8,2% (2050).

Fig. 3 – Percentuale di anziani soli (famiglie unipersonali) in Lombardia rispetto alla popolazione che vive in famiglia, 1° gennaio 2024-2050

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati ISTAT

Invecchiamento e salute

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

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

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

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

Rispetto allo stato di salute e alle condizioni di cronicità della popolazione lombarda recenti elaborazioni di PoliS Lombardia (Tab. 8) – svolte adottando i parametri forniti dell'indagine ISTAT 2023 e assumendo lo scenario di previsioni ISTAT mediano (qui definito come "Argine") - mostrano che, per il solo effetto del cambiamento demografico, i residenti in buona salute scenderebbero di 3 punti percentuali nei prossimi vent'anni (dall'attuale 70,3%), mentre aumenterebbero in modo considerevole le persone con almeno una malattia cronica (+11,5%) e quelli con almeno due (+19,8%).

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

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

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

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati ISTAT

Forza lavoro

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

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

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

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

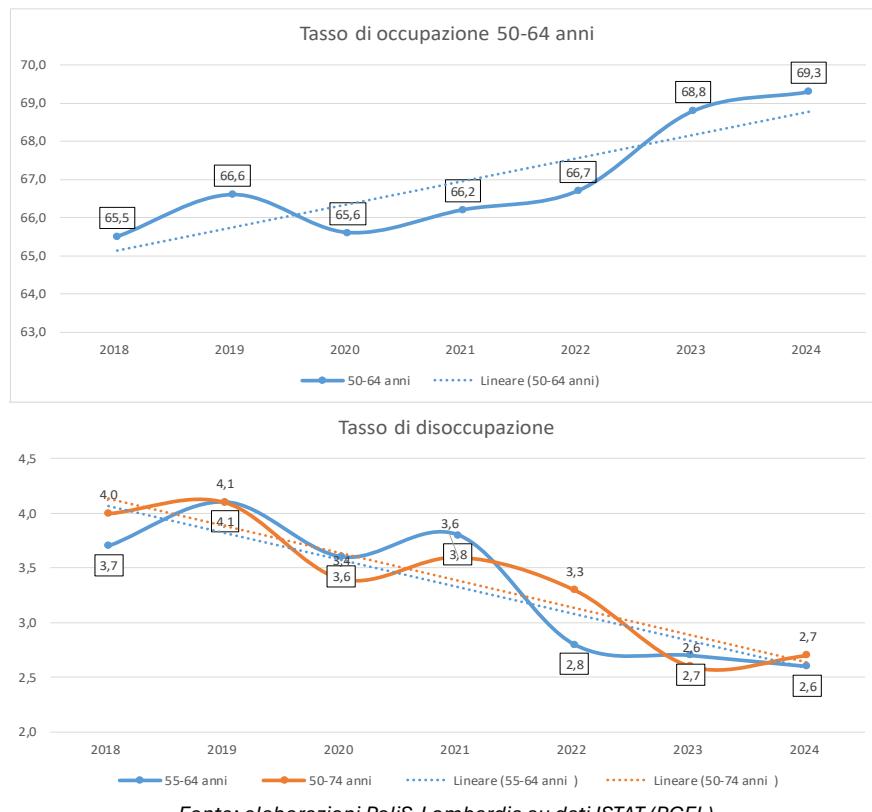
Nonostante una crescita dell'occupazione femminile superiore a quella maschile, sia su base annua che rispetto al 2019, le donne continuano a presentare tassi di occupazione inferiori alla media europea e gap di genere più consistenti. Benché le donne siano mediamente più istruite degli uomini, le condizioni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

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

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

Nel complesso i dati sottolineano come donne e giovani presentano maggiori probabilità di avere un'occupazione non standard (lavoro autonomo, temporaneo, part time), e minori probabilità di passare al lavoro stabile, oltre che livelli più elevati di sovra-istruzione rispetto ai lavoratori adulti e anziani.

Fig.4 – Lombardia: tasso di occupazione a 50-64 anni e di disoccupazione a 55-64 e a 50-74 anni (2018-2024)



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

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

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

In primo luogo, va detto che la crescita dell'occupazione è stata trainata anche da fattori demografici e pensionistici, senza però accompagnarsi a un analogo incremento della produttività, che anzi ha subito un rallentamento. Ciò solleva la questione dell'adeguamento delle competenze dei lavoratori più maturi e della qualità del lavoro svolto. Inoltre, va anche considerato che il prossimo pensionamento della generazione dei baby boomer, non compensato numericamente dalle coorti successive, richiederà un ripensamento delle politiche del lavoro. In quest'ottica, flussi migratori ed automazione richiederanno di essere adeguatamente indirizzati per evitare un futuro di stagnazione economica e impoverimento strutturale.

Giovani adulti e tecnologie digitali

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

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

Le statistiche confermano che i giovani adulti lombardi (18-34 anni) utilizzano una vasta gamma di strumenti digitali: social network (83%), email (93%), servizi bancari online (77%), formazione online (49%) e acquisti di beni e servizi su Internet (84%). È elevata anche la quota di chi cerca informazioni online (62%), accede a servizi della Pubblica Amministrazione (54%) o utilizza Internet per cercare lavoro (31%). L'89% dichiara competenze digitali di base, che spaziano dalla gestione di documenti e fogli di calcolo a operazioni più complesse come la modifica di contenuti, l'installazione di software o la programmazione. Meno diffuse sono attività di tipo più specialistico, come la vendita di beni e servizi online (28%) o lo svolgimento di operazioni finanziarie (23%), indicando un uso ancora prevalentemente orientato alla comunicazione e all'accesso ai servizi. L'utilizzo diminuisce con l'età, pur con alcune eccezioni tra i 65-74enni (email, ricerca di informazioni, servizi bancari). Le percentuali di utilizzo rilevate tra i giovani adulti lombardi sono in linea o leggermente superiori alla media nazionale, e le differenze di genere risultano minime.

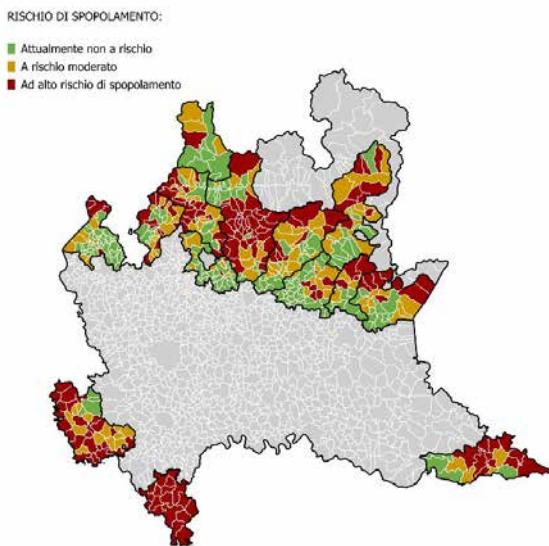
Arene interne

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

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

L'analisi del rischio di spopolamento – misurato con un set di appropriati indicatori – mette in luce come il 33% dei comuni interni (162 comuni) si colloca nella classe ad alto rischio, contro una percentuale decisamente inferiore sul totale dei comuni lombardi (17%). In particolare (Fig. 5) la localizzazione geografica dell'alto rischio identifica l'intera area dell'Oltrepò Pavese, parte della Lomellina e dell'Oltrepò mantovano e vaste aree alpine e prealpine. Ambiti regionali nei quali sussiste una crescente difficoltà a mantenere servizi essenziali come scuole, trasporti pubblici, sanità di prossimità.

Fig.5 – Lombardia geografia del rischio di spopolamento



Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia

Le previsioni demografiche confermano la tendenza futura alla decrescita per le Aree Interne lombarde accentuando le tendenze già osservate nell'ultimo decennio. Nei prossimi 15 anni è atteso un calo demografico un poco più resiliente in media nel territorio regionale (98 residenti nel 2039 ogni 100 al 2024)¹ ma assai più marcato nelle aree interne e soprattutto in Valtrompia, in Val Seriana e Val di Scalve,

¹ Queste previsioni, effettuate da PoliS Lombardia, a differenza delle previsioni Istat (disponibili solo per comuni con oltre 5.000 abitanti), consentono stime anche per i piccoli comuni. Si tratta delle previsioni presentate nello Scenario "Crisi" nel primo paragrafo di tale report.

in Lomellina, nell'Oltrepò pavese, in Valcamonica, in Val Brembana e Valtellina di Morbegno e nell'Oltrepò Mantovano.

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

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

Il contrasto allo spopolamento nelle Aree Interne non è solo una tematica demografica bensì una questione di coesione territoriale che riguarda i più svariati ambiti della vita dei cittadini, ambiti che vanno dal sociale all'economico. Nella piena consapevolezza degli effetti negativi dello spopolamento di queste zone, Regione Lombardia ha inquadrato le politiche per le Aree interne in una più strutturata Agenda del controlesodo, una strategia che integra una pluralità di politiche volte a rafforzare le condizioni di base per la permanenza dei cittadini sul territorio, innanzitutto attraverso la promozione di nuove traiettorie di sviluppo durevole e sostenibile a contrasto dell'indebolimento socioeconomico e attraverso un deciso rafforzamento dei servizi essenziali di cittadinanza (in primis sociosanitari, scuola, trasporto pubblico e connettività digitale) e del grado di utilizzo del capitale territoriale, stimolando iniziative a supporto dell'economia e della società.

La futura politica di coesione europea, agricola e della pesca: il ciclo di programmazione 2028-2034

Il 16 luglio 2025 la Commissione Europea ha presentato la proposta per il Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) 2028–2034, che prevede un bilancio complessivo di quasi 2.000 miliardi di euro.

La proposta individua sei priorità strategiche che definiscono il prossimo bilancio a lungo termine:

- Investire nelle persone, negli Stati membri e nelle regioni
- Promuovere la prosperità attraverso la competitività, la ricerca e l'innovazione
- Proteggere l'Europa
- Promuovere l'istruzione, i diritti sociali e la democrazia
- Proteggere le persone e sviluppare la preparazione e la resilienza
- Costruire partenariati per un'Europa più forte nel mondo

La nuova architettura del bilancio si articola in quattro rubriche: 1. Coesione, Agricoltura, prosperità rurale e sicurezza; 2. Competitività e innovazione; 3. Global Europe; 4. Costi dell'amministrazione.

La coesione, la PAC e la pesca

La politica di coesione, la Politica Agricola Comune (PAC) e la politica della pesca vengono integrate in una strategia unitaria, attuata attraverso i nuovi Piani nazionali e regionali di partenariato, che diventano lo strumento unico di programmazione e gestione che, ispirato al PNRR, è orientato a riforme e

investimenti, risultati e indicatori di performance. A livello finanziario le risorse previste per l'Italia sono già contenute all'interno della proposta della CE e ammontano a 78,3 miliardi di euro, ma sono indivise fra i Fondi che comporranno i nuovi Piani, in particolare dunque non è esplicitata la quota per le politiche di coesione, né della PAC né della pesca, né è proposto un riparto fra FSE e FESR come nel 2021-2027, con una quota minima per il Fondo sociale.

La Commissione ha proposto una radicale riprogettazione del bilancio dell'UE, per renderlo più snello e flessibile, per reagire rapidamente a nuove crisi o nuove priorità politiche. Rispetto al precedente QFP i programmi europei passeranno dagli attuali 52 a 16.

La proposta della Commissione europea introduce delle sostanziali modifiche nelle politiche costitutive dell'Unione europea, quali la Politica di coesione, la Politica Agricola Comune e la Politica della pesca. Oltre al ridimensionamento delle risorse dedicate a queste politiche—che valevano i 2/3 del bilancio pluriennale del sette anni 2021-2027 mentre nel 2028-2035 ammonterebbero alla metà delle risorse complessive del periodo—desta preoccupazione la creazione di un Fondo unico correlato a un Piano nazionale e regionale per ciascuno Stato membro, con un forte allineamento alle priorità indicate dalla Commissione, una marcata flessibilità nella destinazione delle risorse e un modello il cui vincolo della spesa è *“performance based”* simile a quello del PNRR e collegato alla realizzazione di riforme strutturali su base nazionale.

A valle della presentazione del nuovo Quadro Finanziario Pluriennale per il sette anni 2028-2034, la Commissione europea ha presentato agli stati Membri la proposta di Regolamento che istituisce il nuovo Fondo unico per i Piani di Partenariato Nazionale e Regionale (NRPP) (COM(2025)565).

Il Fondo europeo per la Coesione economica, sociale e territoriale, l'Agricoltura e lo Sviluppo rurale, la Pesca e la politica marittima, la Prosperità e la Sicurezza per il periodo 2028-2034, questa la denominazione ufficiale completa, avrà una dotazione complessiva di 865 miliardi di euro. Il totale complessivo a disposizione dei Paesi membri per l'attuazione dei Piani Nazionali e Regionali sarà di 783 miliardi di euro, che verranno integrati con risorse aggiuntive per 50 miliardi provenienti dal Fondo Sociale per il Clima e fino a 150 miliardi di prestiti dello strumento Catalyst Europe, che potranno essere chiesti dai Paesi membri entro il 31 gennaio 2028.

Il Fondo dovrebbe garantire anche una complementarietà con il Fondo Europeo per la Competitività, che avrà una dotazione di 409 miliardi di euro e con il Meccanismo per Collegare l'Europa (Connecting Europe Facility), che avrà una dotazione di 81,4 miliardi, di cui 51,5 miliardi destinati ai trasporti, 17,6 miliardi destinati alla mobilità militare, 29,9 miliardi per le reti dell'energia.

Per ciascun Paese membro ci sarà un paniere unico di risorse la cui ripartizione sarà lasciata al singolo Stato nel rispetto di minimi garantiti per:

- ✓ le Regioni meno sviluppate (con il Reddito Nazionale Lordo inferiore al 75% della media UE) a cui saranno garantiti complessivamente almeno 218 miliardi di euro;
- ✓ il sostegno al reddito di agricoltori e pescatori, almeno 293,7 miliardi di euro per la PAC e almeno 2 miliardi per i pescatori (le soglie minime per ciascun Paese sono disponibili, con una premialità per chi ha pagamenti diretti per ettaro inferiore al 90% della media UE);
- ✓ migrazione, frontiere e sicurezza interna, con una particolare attenzione ai Paesi confinanti con Russia e Bielorussia;
- ✓ EU Facility per azioni di risposta alle crisi, con una dotazione di 72 miliardi;
- ✓ Interreg, con una dotazione di 10 miliardi (strutturato con un Piano unico separato adottato dalla Commissione ma con capitoli la cui titolarità è in capo ai singoli Stati membri).

I Piani raggrupperanno - secondo lo schema attualmente proposto - le risorse a gestione condivisa nazionale e regionale che attualmente afferiscono ai fondi della Politica di Coesione, della Politica Agricola Comune, della pesca, della gestione della migrazione e degli affari interni, passando così dagli attuali circa 540 Programmi a 27 Piani Nazionali e Regionali.

Il Piano comprenderà capitoli nazionali, settoriali e, se del caso, regionali; gli Stati membri dovrebbero elaborare ed attuare i Piani Nazionali e Regionali in collaborazione con le autorità regionali e locali.

È prevista una riserva complessiva del 25% del totale delle risorse disponibili che non verranno inizialmente allocate e rimarranno a disposizione per far fronte a situazioni di emergenza e per la revisione di medio termine dei Piani.

A questa riserva si aggiunge la EU Facility, destinata anch'essa a finanziare gli Stati membri in particolari situazioni di crisi.

La proposta del nuovo Quadro Finanziario Pluriennale di fatto riduce le risorse destinate direttamente ai territori e ne concentra la gestione a livello nazionale. Il ruolo delle Regioni, infatti, non sembra definito con chiarezza: da un lato è riconosciuto sin dal "nome" del nuovo strumento di programmazione ed è normativamente previsto che vi possano essere "autorità di gestione" regionali per i singoli capitoli e che ciascuna abbia la possibilità di effettuare "scambi" con la Commissione. Ma l'assenza della previsione di Programmi regionali veri e propri, l'articolazione del Piano in Capitoli, la non chiara attribuzione di responsabilità nella definizione degli stessi lasciano spazio anche ad ipotesi di ridimensionamento delle prerogative attribuite alle regioni negli ultimi venticinque anni, soprattutto in termini decisionali, programmatici e strategici.

La posizione di Regione Lombardia

Regione Lombardia ritiene che la politica di coesione e agricola debbano continuare a essere caratterizzata da un approccio *place-based*, a partire dalla sua fase programmatica, in una prospettiva realmente sussidiaria, per garantire una reale coerenza delle sue priorità con le caratteristiche dei territori interessati e degli strumenti finanziari a disposizione. Grazie alla politica di coesione e alla PAC, i territori hanno potuto crescere e svilupparsi in modo autonomo, seguendo i propri percorsi di crescita in maniera molto più trasparente ed efficace rispetto a molte politiche nazionali ed europee. Regione Lombardia per il ciclo 2021-2027 ha avuto a disposizione circa 3,5 miliardi di euro di fondi di coesione. Oltre agli interventi di coesione, la PAC – attraverso il FEASR (Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale), il FEAGA (Fondo Europeo Agricolo di Garanzia) – e il FEAMPA (Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura) hanno rappresentato nel ciclo 2021-2027 un canale strategico di risorse pari a circa 3,5 miliardi di euro. Questi fondi sono stati destinati al sostegno del reddito degli agricoltori, allo sviluppo rurale e alla competitività contribuendo in modo decisivo al rafforzamento della resilienza e della transizione *green* delle filiere agroalimentari, che incidono significativamente sull'economia regionale. La competitività dell'agricoltura e dell'agroindustria lombarda si fonda sulla capacità di coniugare innovazione, sostenibilità e valorizzazione delle specificità territoriali.

In questo quadro, il ruolo di programmazione delle Regioni si è dimostrato in questi anni come quello più indicato per rispondere alle diverse specificità territoriali e tale dovrà essere anche per il prossimo ciclo di programmazione. Il livello regionale è infatti l'unico in grado di integrare politiche top-down con politiche bottom-up realizzando politiche territoriali integrate in cui sia centrale il ruolo di soggetti socioeconomici.

Regione Lombardia, pertanto, nei prossimi mesi presidierà i tavoli di negoziato, anche facendo squadra con le altre regioni italiane e le altre regioni europee, coinvolgendo anche il Parlamento Europeo, per evitare che il modello del PNRR –che ha scavalcato e marginalizzato le regioni –venga applicato anche

alla programmazione europea del prossimo sette anni, riducendo il ruolo delle regioni a meri beneficiari o attuatori delle politiche nazionali con fondi europei.

Infine, è utile richiamare due mozioni del Consiglio regionale:

- la prima, approvata con DCR 1100 del 7 ottobre 2025, che impegna il Presidente e la Giunta regionale *“a promuovere presso le istituzioni nazionali ed europee una posizione sulla futura Politica di Coesione che ribadisca la centralità delle Regioni e del sistema delle Autonomie locali quali soggetti primari nella sua programmazione e attuazione, congiuntamente al ruolo sussidiario degli attori del mondo imprenditoriale, del lavoro e dell'economia sociale”*;
- la seconda, approvata con DCR 1106 del 21 ottobre 2025 e riguardante nello specifico la Politica Agricola Comune, che impegna il Presidente e la Giunta regionale *“ad esprimere ferma contrarietà alle ipotesi di riforma proposte dalla Commissione europea che prevedano il superamento della struttura a due pilastri, con la conseguente riduzione del budget dedicato al settore, andando a minare la competitività dell'agricoltura italiana; a sollecitare il Governo italiano affinché difenda con forza, nelle sedi europee, gli interessi degli agricoltori italiani; a denunciare le derive punitive e ideologiche delle politiche europee in materia agricola, che stanno compromettendo il futuro del comparto agroalimentare; a promuovere una nuova visione della PAC che valorizzi il ruolo dell'agricoltura come pilastro di sostenibilità, sicurezza alimentare e coesione territoriale; a garantire la centralità delle Regioni nei processi di programmazione e gestione della PAC; a favorire la partecipazione delle organizzazioni agricole e dei portatori di interesse nella definizione della futura programmazione post-2027; e a difendere in tutte le sedi opportune la competitività della filiera agroalimentare, promuovendo l'introduzione di clausole di reciprocità nelle relazioni commerciali e opponendosi a politiche dannose o penalizzanti per il comparto”*.

Anche il partenariato economico-sociale lombardo è stato coinvolto nella definizione del posizionamento di Regione Lombardia su questo tema, come testimonia il manifesto *“Senza Territori non c'è coesione”*, sottoscritto dai componenti del Patto per lo Sviluppo il 16 giugno 2025 e di seguito riportato.



SENZA TERRITORI NON C'È COESIONE

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

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

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

IL PNRR E LE POLITICHE DI COESIONE

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




RegioneLombardia
IL CONSIGLIO

XII LEGISLATURA

ATTI:2023/XII.2.6.3.339

SEDUTA DEL 7 OTTOBRE 2025

DELIBERAZIONE N. XII/1100

Presidenza del Vice Presidente BASAGLIA COSENTINO

Segretari: consiglieri CAPPELLARI e SCANDELLA

Consiglieri in carica:

ANELLI Roberto	FERRAZZI Luca Daniel	PASE Riccardo
ASTUTI Samuele	FIGINI Fabrizio	PIAZZA Mauro
BAFFI Patrizia	FONTANA Attilio	PILONI Matteo
BASAGLIA COSENTINO Giacomo	FORTE Matteo	PIZZIGHINI Paola
BESTETTI Marco	FRAGOMELI Gian Mario	POLLINI Paola
BOCCI Paola	GADDI Sergio	PONTI Pietro Luigi
BONTEMPI Giorgio	GALLERA Giulio	ROMANI Federico
BORGHETTI Carlo	GALLIZZI Nicolas	ROMANO Paolo
BRAVO Carlo	GARAVAGLIA Christian	ROSATI Onorio
BULBARELLI Paola	INVERNICI Diego	ROTA Ivan
BUSSOLATI Pietro	INVERNIZZI Ruggero	ROZZA Maria
CACUCCI Maira	LICATA Giuseppe	SALA Andrea
CANTONI Alessandro	LOBATI Jonathan	SASSOLI Martina
CAPARINI Davide Carlo	MACCONI Pietro	SCANDELLA Jacopo
CAPPELLARI Alessandra	MAJORINO Pierfrancesco	SCHIAVI Michele
CARRA Marco	MALANCHINI Giovanni Francesco	SCURATI Silvia
CARZERI Claudia	MANGIAROTTI Claudio	SNIDER Silvana
CASATI Davide	MARRELLI Luca	SPELZINI Gigliola
CESANA Marisa	MASSARDI Floriano	VALCEPINA Chiara
COMINELLI Miriam	MAZZOLENI Alberto	VALLACCHI Roberta
CORBETTA Alessandro	MONTI Emanuele	VENTURA Marcello Maria
DELBONO Emilio	NEGRI Alfredo Simone	VILLA Alessia
DELL'ERBA Romana	NOJA Lisa	VITARI Riccardo
DI MARCO Nicola	ORSENIGO Angelo Clemente	VIZZARDI Massimo
DOTTI Anna	PALADINI Luca	ZAMPERINI Giacomo
DOZIO Jacopo	PALESTRA Michela	ZOCCHI Luigi
FELTRI Vittorio	PALMERI Manfredi	

Consiglieri in congedo: DOTTI, FELTRI, FERRAZZI, FONTANA, MONTI, NEGRI, ROMANO e ZOCCHI.

Assiste il Segretario dell'Assemblea Consiliare: EMANUELA PANI.

OGGETTO: MOZIONE CONCERNENTE LA POLITICA DI COESIONE UE E TUTELA DELLE PREROGATIVE DELLE REGIONI E DELLE AUTONOMIE LOCALI

INIZIATIVA: CONSIGLIERI CORBETTA, SCURATI, ANELLI, SALA, PASE, MONTI, SPELZINI, VITARI, MASSARDI, SNIDER, CAPARINI, CAPPELLARI e MALANCHINI.

CODICE ATTO: MOZ/339

Gli indirizzi programmatici

Pilastro 1 Lombardia Connessa

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

Obiettivi Agenda ONU 2030



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

Con riferimento alle reti di mobilità, le infrastrutture viarie lombarde contano più di 700 km di autostrade (circa il 10 % della rete autostradale nazionale), oltre 9.000 km di strade regionali e provinciali, e circa 2.000 km di strade statali². Gran parte della rete viaria è stata realizzata da diversi decenni, richiedendo pertanto importanti interventi di riqualificazione³.

Relativamente al sistema ferroviario, la rete si estende per oltre 2.000 chilometri - di cui circa 1.750 chilometri di Rete ferroviaria nazionale (RFI) e 330 chilometri di rete regionale (Ferrovienord)⁴ - rappresentando circa il 10% di quella italiana. Considerando soltanto la RFI, la Lombardia è la prima regione italiana per numero di località dove è possibile effettuare servizio viaggiatori (309, di cui 307 attive)⁵, oltre che per l'utilizzo della rete per i servizi di trasporto pubblico locale, pari a 13.076 treni*km TPL/km binario⁶. Con riferimento alla rete regionale, si registra una circolazione giornaliera di 900 treni attraverso 125 stazioni, per un flusso di circa 200.000 passeggeri al giorno⁷. Con il progetto H2iseO Hydrogen Valley⁸, iniziativa avviata con FNM per creare la prima Hydrogen Valley italiana in Valcamonica, la Lombardia si colloca tra le regioni più all'avanguardia a livello europeo sui temi della sostenibilità ambientale. Inoltre, la percentuale di utenti che si dichiara soddisfatta del servizio ferroviario è in aumento, passando dal 60,8% nel 2023 al 68,9% del 2024⁹. Più in generale, in Lombardia - complice la posizione geografica e l'elevata urbanizzazione - è presente una forte domanda di servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL): reti metropolitane, tram, autobus e treni regionali sono infatti essenziali per garantire la mobilità¹⁰ dei cittadini e ridurre l'impatto ambientale del traffico stradale. Nel 2023, il 17,1% delle persone ha utilizzato assiduamente i servizi pubblici di mobilità, una quota maggiore rispetto al dato italiano (12,9%) e in crescita in confronto al 2022 (13,9%)¹¹. A questo proposito occorre evidenziare che, per quanto riguarda la Lombardia, nel 2022, 2023 e 2024 le risorse nazionali

² Regione Lombardia (2025), Aggiornamento del Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT), adottato con DGR XII/5025/2025

³ Scheda “[Manutenzione di strade e ponti](#)”, pagina informativa accessibile sul sito di Regione Lombardia www.regione.lombardia.it

⁴ Ferrovienord, Rete Ferrovienord in cifre, accesso in data 23/9/2025

⁵ RFI, Libretto tematico regionale – Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale - Edizione luglio 2025

⁶ RFI, Libretto tematico regionale – Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale – Edizione luglio 2025

⁷ Ferrovienord, Profilo società, accesso in data 23/9/2025

⁸ Il progetto mira a sviluppare una filiera integrata dell'idrogeno per alimentare treni, autobus e infrastrutture, abbattendo le emissioni di CO2 nei trasporti pubblici. L'iniziativa è coerente con il Green Deal europeo e la Strategia europea per l'idrogeno e si colloca nel quadro del progetto delle *Hydrogen Valleys* promosso dall'European Clean Hydrogen Alliance.

⁹ ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, Trasporti e mobilità

¹⁰ ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

¹¹ ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

attribuite alla Regione sono cresciute in modo apprezzabile in conseguenza dell'incremento del Fondo nazionale. Per questo la Regione si è vista attribuire risorse gradualmente crescenti: oltre 842 milioni nel 2022, oltre 879 milioni nel 2023 e circa 910 milioni nel 2024. Gli incrementi di tali risorse però non bastano neppure a coprire l'aumento dei costi dovuto all'inflazione e, soprattutto, non si traducono per la Lombardia in un adeguato riconoscimento della reale consistenza delle esigenze di trasporto da soddisfare, il che è la causa principale del fatto che Regione Lombardia sia costretta a integrare le risorse statali con ingenti risorse proprie: oltre 387 milioni nel 2022, circa 401 milioni nel 2023 e quasi 419 milioni nel 2024. Finora, infatti, i criteri di riparto adottati dallo Stato per distribuire le risorse del Fondo non si sono fondati, se non in minima parte, su dati trasportistici, il che è molto penalizzante per un contesto come quello lombardo.

Anche nella prospettiva di conseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dall'Agenda ONU 2030, in Lombardia è in costante aumento l'attenzione alla mobilità dolce e alla sostenibilità del TPL. Milano, da questo punto di vista, si colloca al primo posto in Italia sia per mobilità realizzata a emissioni zero attraverso mezzi di trasporto elettrici o spostamenti ciclopederali, sia per accessibilità a servizi come TPL, piste ciclabili e mezzi in condivisione¹². In generale, la Lombardia è di gran lunga la regione più avanzata in tema di *sharing mobility*, ospitando oltre un terzo di tutte le auto in condivisione sul territorio nazionale e oltre metà di tutti gli scooter¹³; in particolare il capoluogo di regione è la prima città italiana per quanto riguarda le flotte di *carsharing free-floating*, di *bikesharing free-floating e station-based* e di *scootersharing*. Di grande rilievo è anche la spinta verso la mobilità elettrica, testimoniata dal fatto che la Lombardia ha promosso gli incentivi più generosi per l'acquisto di auto elettriche, per le quali è inoltre prevista l'esenzione dal pagamento del bollo auto. Al 30 settembre 2025 sono state installate e attivate 5.300 colonnine di ricarica sul territorio regionale, raggiungendo oltre 12.000 punti per la ricarica dei veicoli alimentati a energia elettrica. Nel complesso, in Lombardia, il 70% dei Comuni offre un servizio di ricarica elettrica¹⁴, confermando così la Lombardia tra le regioni leader in Italia.

Infine, rivestono un'importanza strategica anche le infrastrutture aeroportuali, considerato che la Lombardia rappresenta un hub rilevante per la mobilità nazionale e internazionale: lo dimostra il fatto che nel 2024 sono transitati attraverso gli aeroporti lombardi – Milano (Malpensa e Linate), Bergamo e Brescia – circa il 26% del totale dei passeggeri e oltre il 63% del totale delle merci trasportate per via aerea in Italia¹⁵. In particolare, gli aeroporti di Milano Malpensa e Bergamo rappresentano il secondo e il terzo aeroporto italiano per traffico di passeggeri all'anno (rispettivamente, 28,9 milioni e 17,4 milioni di utenti nel 2024¹⁶); Milano Malpensa si conferma, anche nel 2024, il principale hub cargo del Paese, avendo processato 732 mila tonnellate di merci — in crescita dell'8,9% rispetto alle 672 mila tonnellate del 2023 — corrispondenti al 59% del totale delle merci trasportate per via aerea a livello nazionale¹⁷. Per i passeggeri, nei primi 7 mesi del 2025 a Malpensa e Linate si registra un incremento rispetto allo stesso periodo del 2024 (rispettivamente, +10% e + 3% circa), mentre a Bergamo Orio al Serio il dato è in leggera flessione (-4%). Per le merci, nei primi 7 mesi del 2025 negli aeroporti di Malpensa e Bergamo Orio al Serio i numeri sono sostanzialmente in linea con quelli dello stesso periodo del 2024, mentre Montichiari registra un calo dell'11% circa¹⁸.

Con riferimento alla connettività digitale, l'indice Digital Economy and Society Index (DESI) - che riassume indicatori sulla performance digitale e traccia l'evoluzione nella competitività digitale - colloca la Lombardia ai primi posti tra le regioni italiane, con un dato superiore anche alla media

¹² Legambiente (2021), Rapporto CittàMEZ

¹³ Osservatorio Nazionale sulla Sharing Mobility, 8° Rapporto Nazionale sulla Sharing Mobility, 2024

¹⁴ Dati Regione Lombardia

¹⁵ Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

¹⁶ Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

¹⁷ Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

¹⁸ Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti

europea, in un quadro che vede tuttavia il nostro Paese in una situazione di ritardo sul fronte delle infrastrutture digitali (18° posto tra i 27 Stati UE)¹⁹.

In particolare, in tema di diffusione della Banda Ultra Larga (BUL), la Lombardia continua a registrare performance superiori rispetto alla media nazionale, ma è necessario proseguire negli investimenti per incrementare la copertura e l'utilizzo delle infrastrutture digitali, in particolare quelle con velocità di almeno 100 Mbps, al fine di colmare sia il divario rispetto alle aree europee più avanzate sia le marcate disomogeneità all'interno del territorio regionale. Attualmente, la copertura media della connessione BUL ad almeno 100 Mbps si attesta intorno al 50%, con le sole province di Milano e Monza Brianza che superano l'80%, mentre le restanti province rimangono significativamente al di sotto di tale soglia. La disponibilità di connettività di nuova generazione ad altissima capacità (FTTH – *Fiber To The Home*) interessa circa il 70% delle famiglie lombarde²⁰.

A sostegno di questi obiettivi, il Piano Banda Ultra Larga coinvolge oltre 1.400 comuni lombardi: secondo i dati Infratel 2023, sono programmate connessioni in fibra per 370 comuni e connessioni wireless per 175 comuni. Anche con riferimento al Piano Italia 5G, finanziato nell'ambito del PNRR, i progressi restano significativi: su 799 siti confermati per il "backhauling" (il tratto di rete necessario per trasportare il traffico dalle reti locali alle reti nazionali), ne sono stati progettati 474 e realizzati 358. Per quanto riguarda la densificazione della rete 5G, 38 aree su 190 sono state completeate, in linea con gli obiettivi previsti dal Piano²¹.

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Indice di utilizzazione del trasporto ferroviario – lavoratori e studenti che prendono abitualmente il treno	7,0%	5,7%	6,9%	7,1%	6,9%	ISTAT
	Famiglie che dichiarano difficoltà di collegamento con mezzi pubblici nella zona in cui risiedono	25,9%	27,3%	26,4%	28,5%	28,5%	ISTAT
	Copertura della rete fissa di accesso ultra veloce a internet	37,3%	45,1%	53,8%	58,5%	70,6%	ISTAT - BES
Sostenibilità economica	Posti-km offerti dal TPL nei comuni capoluoghi di provincia (migliaia di posti km per abitante)	9,1	11,4	11,2	11,1	-	ISTAT - BES
	Penetrazione della banda ultra larga	23,0%	27,5%	29,2%	31,4%	-	ISTAT
Sostenibilità ambientale	Quote di autovetture elettriche o ibride di nuova immatricolazione	22,1%	40,27%	45,1%	47,9%	50,17%	ACI

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

²⁰ PoliS Lombardia (2024), Rapporto Lombardia 2024 - Sostenibilità è innovazione

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

	Km di piste ciclabili nei comuni capoluogo di provincia	879	907	913	957	-	ISTAT
--	---	-----	-----	-----	-----	---	-------

Progetti emblematici 2026

NUOVO COLLEGAMENTO FERROVIARIO BERGAMO-AEROPORTO DI ORIO AL SERIO

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

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

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

AUTOSTRADA PEDEMONTANA LOMBarda – TRATTE B2 E C DA LENTATE SUL SEVESO A VIMERCATE

Nel 2026 proseguiranno i lavori delle Tratte B2 e C di Pedemontana, che interessano il territorio della Brianza da Lentate sul Seveso a Vimercate.

Il nuovo tracciato autostradale si inserisce nel più ampio sistema viabilistico pedemontano lombardo, funzionale a migliorare l'accessibilità esterna e le connessioni interne lungo la direttrice est-ovest della Lombardia.

In particolare:

- **la tratta B2, lunga 9,5 km**, si svilupperà su due corsie per senso di marcia da Lentate sul Seveso fino a Meda e su tre corsie da Meda a Cesano Maderno;
- **la tratta C, lunga 16,6 km**, proseguirà a tre corsie per senso di marcia da Cesano Maderno fino alla A51 (Tangenziale est) a Vimercate.

Il nuovo collegamento potenzierà le relazioni della Brianza con la rete viaria principale e consentirà di decongestionare l'autostrada A4 in corrispondenza del nodo urbano di Milano, offrendo una connessione alternativa a nord per i traffici di media e breve percorrenza.

I lavori, avviati a dicembre 2024, saranno conclusi a fine 2028.

NUOVO CLUSTER DEI TRASPORTI REGIONALI

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

Ambito strategico 1.1

Reti di mobilità: infrastrutture, servizi e connessioni

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

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

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

Sarà data attuazione agli interventi infrastrutturali previsti dalla programmazione regionale di settore (es. conclusione lavori tratte B2 e C di Pedemontana, 2° lotto-1° stralcio-Tratta B della Paullese dalla TEEM a Zelo Buon Persico, Nodo di Arosio; avvio lavori autostrada regionale Bergamo-Treviglio, Variante di Goito, tratta A del collegamento stradale Vigevano-Malpensa, 2° lotto-2° stralcio della Paullese in Zelo Buon Persico, lotto funzionale della Canturina bis) e saranno completate le opere connesse alle Olimpiadi invernali 2026 (es. Variante di Tirano, Ponte Manzoni a Lecco, Tangenziale sud di Sondrio sulla SS 38, interventi sostitutivi dei passaggi a livello lungo la linea ferroviaria Colico-Sondrio-Tirano, consolidamento galleria di Monte Piazzo e messa in sicurezza tratta Giussano-Civate sulla SS 36). Queste ultime, una volta concluse, costituiranno per i territori interessati e per tutta la Lombardia il lascito dell'evento olimpico, potenziando l'offerta di mobilità a vantaggio di cittadini e imprese.

Sarà prioritario l'investimento per garantire la resilienza della rete stradale lombarda, a supporto dello sviluppo sociale ed economico dei territori. In quest'ottica proseguiranno gli interventi di manutenzione

straordinaria e messa in sicurezza della rete viaria, con l'obiettivo di mantenere in efficienza il patrimonio infrastrutturale esistente e garantire spostamenti sicuri sia per le persone che per le merci.

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

Continuerà l'investimento nello sviluppo e nella riqualificazione della rete ferroviaria, essenziale per migliorare l'offerta di servizi di trasporto pubblico e raggiungere gli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale: dai potenziamenti ferroviari (es. conclusione lavori di potenziamento Ponte San Pietro - Bergamo, quadruplicamento Milano Rogoredo - Pieve Emanuele, raddoppio Piadena - Mantova - prima fase, ammodernamento del nodo di Bovisa, raddoppio Gemonio-Cittiglio) ai nuovi collegamenti per gli aeroporti (Bergamo-Orio al Serio) alle infrastrutture per l'interscambio modale, anche grazie alle risorse europee. In particolare, saranno realizzati i progetti finanziati dal PR-FESR 2021-2027 (azione 2.8.1), per lo sviluppo della mobilità urbana multimodale e il miglioramento dell'accessibilità alle stazioni ferroviarie.

Si sperimenteranno nuovi modelli di mobilità sostenibile: a partire dall'utilizzo dell'idrogeno sulla linea ferroviaria non elettrificata Brescia-Iseo-Edolo, con il progetto H2iseO nel 2026 sarà completata l'infrastrutturazione principale di produzione e distribuzione dell'idrogeno in Valcamonica, anche a supporto del sistema economico locale. L'entrata in servizio dei nuovi treni sulla linea è prevista a partire dal 2026, con l'obiettivo di avere 7 treni in servizio entro il mese di giugno.

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

Proseguiranno le progettazioni e le realizzazioni degli interventi di sviluppo, completamento e messa in sicurezza della rete di mobilità ciclistica, integrata al sistema delle connessioni locali ed al trasporto pubblico, con l'obiettivo di rispondere alla crescente domanda di mobilità attiva, favorendone al contempo l'incremento e conseguendo efficaci effetti in termini di promozione e sviluppo territoriale e di shift modale a favore di forme di mobilità sostenibile. Tra gli interventi in corso di attuazione si segnalano: la tratta lombarda del "Green Tour Ostiglia - Treviso", "Eurovelo 5 - Via dei Pellegrini" nella tratta Villa Guardia - Misinto e la "Ciclovia della cultura Bergamo - Brescia".

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

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

Nell'ambito dei sistemi di trasporto pubblico regionale e locale, Regione Lombardia, anche attraverso la creazione di un "cluster", è intenzionata ad assumere un ruolo di protagonista nel panorama internazionale con la volontà di incidere attraverso le sue scelte strategiche nei settori del trasporto ferroviario e su gomma. Concretamente le azioni regionali saranno dirette alla riforma della disciplina

del settore dei trasporti mediante la revisione della normativa regionale vigente; all'acquisizione del controllo di Trenord Srl attraverso la partecipata FNM S.p.A.; all'innovazione, anche tecnologica, del sistema, sia attraverso l'avvio dell'intervento di bigliettazione digitale, con il quale si forniranno una serie di servizi a supporto dell'interoperabilità del trasporto pubblico regionale e locale, che proseguendo le attività legate ai processi di dematerializzazione/semplificazione delle procedure, e con il riconoscimento delle agevolazioni tariffarie a favore dei soggetti aventi diritto. Regione Lombardia proseguirà, inoltre, la sua azione presso la Conferenza delle Regioni affinché si possa arrivare a una più equa redistribuzione, dal livello centrale alle varie Regioni, del Fondo Nazionale Trasporti, anche ai fini del percorso di fiscalizzazione secondo le previsioni dell'articolo 119 della Costituzione, consentendo in tal modo anche di riorientare le risorse su altri ambiti di spesa corrente, *in primis* verso le fragilità.

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

Per quanto riguarda i servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL) – riconoscendone la valenza di modalità trasporto sostenibile sotto i profili economico, sociale ed ambientale – l'obiettivo della Regione è la riconferma della quota di contribuzione al sistema con risorse autonome (oltre 400 milioni di euro l'anno, quota che non ha eguali in Italia), integrative rispetto alle risorse di origine statale, garantendo la stabilità dell'offerta del servizio pubblico, scontato della componente di traffico riferita ai Servizi Aggiuntivi Covid non replicabile dopo la fine del periodo emergenziale. Tale politica di forte impegno finanziario a sostegno del settore costituirà la principale premessa per fare in modo che le gare per l'affidamento dei servizi, che proprio nel periodo 2026 – 2027 dovranno trovare attuazione attraverso le Agenzie del TPL, si svolgano salvaguardando il mantenimento dell'equilibrio economico del sistema e dell'attrattività dei servizi in termini di frequenze, qualità e integrazione reciproca, consentendo altresì il rafforzamento delle principali relazioni con autoservizi a complemento dell'offerta del Servizio Ferroviario Regionale (RLink). Inoltre, a partire dal 2026, verrà avviato, d'intesa con le Agenzie del TPL, un programma di investimento per l'ammodernamento, il miglioramento e la messa in sicurezza dei servizi di trasporto pubblico locale, sia in termini di riqualificazione delle fermate, sia con riguardo a interventi per la velocizzazione ed efficientamento dei servizi stessi.

Con riferimento al rinnovo della flotta autobus destinata al Trasporto Pubblico Locale, entro il 2027, entreranno in servizio 980 nuovi mezzi a ridotto impatto ambientale.

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

Obiettivi strategici

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Km di rete stradale e autostradale nuova/potenziata/riqualificata	47,4 km	+80 +44 km (127,4 91,4 km totali)
<i>Il target è stato ridefinito in diminuzione, considerando i maggiori tempi connessi alla realizzazione di alcune opere.</i>		

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. passaggi a livello soppressi lungo la linea ferroviaria Colico-Sondrio-Tirano, anche in vista delle Olimpiadi invernali 2026	0	+2-11
<i>Si precisa che 9 passaggi a livello saranno soppressi entro il 2026 e 2 nel 2027. Il 12° passaggio a livello sarà soppresso nel 2028 a causa di ritardi nell'avvio dei lavori connessi prevalentemente all'iter autorizzativo.</i>		

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

1.1.2 Sviluppare il Servizio Ferroviario Regionale

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

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

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

1.1.3 Programmare un sistema di trasporto pubblico integrato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi autobus entrati in servizio	967	+980 (totale 1.947)

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

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

1.1.4 Garantire una rete infrastrutturale sicura e resiliente

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Km di rete ciclabile nuova/potenziata/riqualificata	122 km	+200 +500 (totale 322 622)

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

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

1.1.5 Sostenere e potenziare la mobilità dolce e green

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di colonnine di ricarica elettrica mappate su ECOMOBS	2.127	+2.373 +3.673 (totale 4.500 5.800)

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

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

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

Ambito strategico 1.2

Connettività digitale inclusiva e ad alta velocità

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

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

Entro il 2025, saranno terminati i lavori relativi ai comuni finanziati con risorse PSR-FEASR, pari a 48,5 milioni di euro, con la copertura di 167 comuni (59 comuni in più rispetto al Piano Tecnico iniziale) per 280.142 unità immobiliari potenziali (27.343 in più rispetto al Piano iniziale) coperte dal servizio a Banda Ultra Larga.

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

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

Obiettivi strategici

1.2.1 Potenziare le infrastrutture di telecomunicazione sul territorio lombardo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di unità immobiliari connesse con BUL nelle Aree bianche	879.500	+520.500 (totale 1.400.000) +670.500 (totale 1.550.000)
<i>Il target è stato rimodulato in aumento grazie al contributo di tutti gli Enti e soggetti coinvolti nel progetto che hanno partecipato alle Conferenze di Servizi indette da Regione Lombardia, quale Amministrazione precedente, e che hanno dato disponibilità delle proprie infrastrutture già posate consentendo, tra l'altro, di raggiungere un numero maggiore di unità immobiliari con Banda Ultra Larga.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di numeri civici connessi con BUL nelle Aree grigie	0	+397.000

Destinatari: Cittadini, imprese, pubbliche amministrazioni

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

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

Pilastro 2

Lombardia al Servizio dei Cittadini

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

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

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

Per quanto riguarda il welfare, il Servizio Sociosanitario Regionale (SSR) rappresenta un'eccellenza, come dimostra anche l'elevato indice di attrazione dalle altre regioni²². I beneficiari del SSR sono attualmente costituiti da circa 10 milioni di cittadini, di cui al 1° gennaio 2023 circa il 28% usufruiva dell'esenzione per patologia, il 40% per reddito e più del 5% per disabilità²³. Rispetto al totale, quasi 7 milioni di cittadini lombardi non presentano alcuna condizione cronica e sono dunque il target degli interventi di prevenzione primaria e promozione della salute. I rimanenti 3 milioni circa di cittadini sono affetti da almeno una condizione cronica. In questi casi gli interventi di monitoraggio, di cura, di riabilitazione, di presa in carico progressivamente più attenta e intensiva sono richiesti per i cittadini che presentano un quadro clinico di lieve (1 milione e 871 mila), media (939 mila), severa (258 mila) e molto severa (poco meno di 59 mila) complessità. Vanno, inoltre, considerati i cittadini affetti da almeno una condizione cronica e che sono istituzionalizzati, cioè che hanno ricevuto assistenza in Hospice (quasi 14 mila) o in RSA (27 mila)²⁴.

Nel complesso quasi 672 mila cittadini usufruiscono di prestazioni, supporti e ausili per la disabilità pari al 6,7% della popolazione lombarda. Si evidenzia come Regione Lombardia integri in maniera significativa le risorse nazionali disponibili per garantire i servizi di sostegno e supporto in questo particolare ambito. Infatti, nel 2023 le risorse nazionali ammontavano a 87,5 milioni di euro circa, portati a oltre 115 milioni grazie a 27,5 milioni di euro di risorse regionali (quasi il 24%). Negli anni successivi Regione ha integrato i fondi nazionali con una quota ancora maggiore: nel 2024 su un totale di oltre 134 milioni di euro, Regione ha contribuito con oltre 44 milioni di euro di risorse proprie (quasi il 33%), mentre nel 2025 su un totale di oltre 145 milioni Regione ha messo a disposizione 49,5 milioni di euro (34%).

Con riferimento alle strutture, la Lombardia ha affidato le competenze in tema di attuazione ed erogazione delle prestazioni a 8 Agenzie di Tutela della Salute (ATS), 26 Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST) e 86 Distretti. Le prestazioni ospedaliere sono erogate da 204 Ospedali e 19 Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), che al 1° gennaio 2023 disponevano di poco meno di



²² ISTAT (2025), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2024

²³ Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

²⁴ Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

40 mila posti letto. La rete ospedaliera di Emergenza Urgenza conta 57 ospedali sede di Dipartimento di Emergenza Urgenza e Accettazione. Le prestazioni extra-degenza sono erogate da 828 ambulatori specialistici, 5.616 Medici di Medicina Generale (MMG), 1.094 Pediatri di Libera Scelta (PLS), più di 3.000 farmacie territoriali, 2.606 strutture sociosanitarie territoriali (che al 1° gennaio 2023 disponevano di poco più di 84 mila posti dedicati all'assistenza di anziani e persone con disabilità, alle cure palliative e alle dipendenze), 560 Centri di Salute mentale e 186 Servizi di neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza. Il Piano Operativo Regionale²⁵ prevede inoltre l'attivazione di un target minimo di 187 Case di Comunità, 60 Ospedali di Comunità e 101 Centrali Operative Territoriali e un target massimo, definito da Regione Lombardia, di 192 Case di Comunità, 62 Ospedali di Comunità e 101 Centrali Operative Territoriali. Di queste strutture, risultano operative a giugno 2025: 142 Case di Comunità, 26 Ospedali di Comunità, 101 Centrali Operative Territoriali²⁶. Per quanto riguarda le Centrali Operative Territoriali è stato quindi raggiunto il target del PNRR.

Per quanto riguarda il personale, al 1° gennaio 2023 risultavano oltre 146.000 unità, di cui circa 108.000 in servizio presso strutture pubbliche e il 67% inquadrato nei ruoli sanitari. Si contano inoltre 1.062 specialisti ambulatoriali interni e, per l'assistenza primaria, 5.616 MMG, 1.094 PLS e più di 46 mila operatori dei servizi territoriali sociosanitari²⁷.

Infine, con riferimento alle prestazioni, nel corso del 2022 sono state erogate circa 147 milioni di prestazioni territoriali specialistiche, quasi 84 mila anziani sono stati ospiti di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA), circa 4.300 cittadini sono stati ospiti di Residenza Sanitaria per persone con Disabilità (RSD) e 14 mila di Hospice, 104.000 hanno ricevuto assistenza domiciliare integrata e 223.000 assistenza protesica; inoltre, nel corso del 2022, sono stati effettuati più di 1,2 milioni di ricoveri ospedalieri (che nel complesso hanno accumulato più di 9 milioni di giornate di degenza), nel 93% dei casi per condizioni acute, nel 49,4% dei casi per interventi chirurgici. Infine, sono stati registrati quasi 3,5 milioni di accessi in Pronto Soccorso, per quasi due terzi dei casi in codice verde²⁸.

Complessivamente, il costo per le strutture, il personale e le prestazioni a carico dell'Amministrazione regionale ha raggiunto i 24,7 miliardi di euro nel 2022 (pari al 6,6% del PIL regionale) di cui il 52,6% per l'assistenza distrettuale, il 41,2% per l'assistenza ospedaliera, il 5,6% per attività di prevenzione collettiva e sanità pubblica e lo 0,6% per attività di ricerca²⁹.

In tema di sicurezza sul lavoro, gli infortuni continuano a rappresentare una priorità di intervento ai fini della loro prevenzione. Nel primo semestre del triennio 2023-2025, i casi mortali – al netto degli eventi stradali e in itinere – sono passati da 28 nel 2023 a 24 nel 2024, per poi risalire a 25 nel 2025. La frequenza infortunistica degli infortuni gravi e mortali, calcolata sugli occupati ISTAT e al netto della Cassa Integrazione Guadagni, nello stesso periodo è in leggera flessione del 0,2%. Si ricorda che sul tema Regione Lombardia è attiva fin dal 2022 con il “Protocollo d’Intesa per il lavoro, la legalità, la sicurezza, la sostenibilità, la promozione della partecipazione e del confronto sui temi connessi a PNRR e PNC, Piano Lombardia, Olimpiadi invernali Milano Cortina 2026”, promosso nell’ambito del Patto per lo Sviluppo con particolare riferimento ai grandi investimenti che stanno interessando la Lombardia in questi anni. L’impegno regionale è proseguito negli anni successivi con la sottoscrizione di ulteriori protocolli dedicati alla formazione dei lavoratori e a settori specifici, quali i cantieri, la moda e la logistica.

In Lombardia, la speranza di vita alla nascita è in crescita nel 2024 (84,1 anni vs 83,9 nel 2023), recuperando quindi i valori pre-pandemia, mentre la speranza di vita in buona salute si mantiene stabile

²⁵ Regione Lombardia, DGR XII/4940 del 4 agosto 2025

²⁶ Agenas, Report nazionale di sintesi dei risultati del monitoraggio DM 77/2022- I semestre 2025

²⁷ Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

²⁸ Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

²⁹ Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

a 59 anni (58,1 anni a livello nazionale). L'indicatore di salute mentale mostra una leggera diminuzione (68,7 nel 2024 vs 68,9 del 2022), proseguendo un trend avviato nel 2020, anno dal quale si è osservato un preoccupante peggioramento del benessere psicologico soprattutto tra i più giovani, in particolare le ragazze³⁰.

Con riferimento al sostegno alla persona e alla famiglia, la Lombardia, come il resto d'Italia, sta vivendo il cosiddetto "inverno demografico": il tasso di natalità (pari al 6,4 per mille a inizio 2025) continua a scendere (era 6,6 nel 2023), ne consegue che la popolazione regionale, pari a circa 10 milioni di individui (un sesto dei 59 milioni di residenti in Italia) sta progressivamente invecchiando: nell'ultimo ventennio, la quota di over 65 in Lombardia, è passata dal 18% circa al 24% al primo gennaio 2025. L'età media in Lombardia è pari a 46,4 anni, leggermente inferiore all'età media del Nord-Ovest (47,2 anni) e dell'Italia (46,8 anni).³¹

Relativamente ai servizi per l'infanzia, il tasso di copertura dei servizi per la prima infanzia in Lombardia (nidi e servizi integrativi), risulta ancora al di sotto dell'obiettivo europeo del 45% stabilito per il 2030 costituendo uno dei principali ostacoli alla partecipazione delle donne nel mercato del lavoro: secondo gli ultimi dati disponibili, infatti, nell'anno educativo 2022/2023, la percentuale di copertura in Lombardia era pari al 36%. Nel 2025/2026 in Lombardia risultano attivi 749 istituti comprensivi e 5.704 sedi. Fra queste, 1.335 sono scuole dell'infanzia, 2.171 scuole primaria, 1.219 scuole secondarie di I grado, 979 scuole secondarie di secondo grado³². Nell'anno scolastico 2024/2025, è stato raggiunto un totale di 53.991 classi e oltre 1,1 milioni di alunni, di cui oltre 215 mila con cittadinanza non italiana e circa 58 mila con disabilità.

Le politiche di promozione della famiglia e l'offerta di servizi a sostegno della natalità e dell'invecchiamento attivo e a supporto delle persone con disabilità non possono non tenere conto anche delle connessioni con l'obiettivo di promuovere l'occupazione femminile, al fine di superare un divario di genere che resta tuttora elevato: nel 2024, il tasso di occupazione maschile (fra i 20 e i 64 anni) è infatti di oltre 15 punti percentuali superiore a quello femminile (82,3% vs 66,7%). Le donne, inoltre, sono maggiormente coinvolte in lavori part-time, a termine o discontinui³³.

L'incidenza della povertà assoluta sulla popolazione lombarda, con dati di riferimento per il 2023, è stimata al 8,5% (8,4% in Italia) e cresce al crescere dell'ampiezza familiare, con un'incidenza maggiore rispetto al livello nazionale fra le famiglie con almeno 4 componenti e con almeno un minore. Nel 2024, la percentuale regionale di persone a rischio di povertà e di esclusione sociale, invece, mostra una situazione nettamente migliore in confronto a quella italiana (14,1% vs 23,1%), in aumento rispetto alle annualità precedenti³⁴.

Relativamente al terzo settore e alle esperienze di cittadinanza attiva, gli ultimi dati disponibili³⁵, che fanno riferimento all'anno 2022 mostrano la rilevanza e la vivacità del fenomeno dell'associazionismo e del volontariato in Regione: la Lombardia vanta infatti un cospicuo patrimonio di istituzioni non profit (16% circa di tutte le organizzazioni non profit del Paese), che offrono servizi e prestazioni in diversi ambiti, dall'assistenza sociale e protezione civile alle attività ricreativo-culturali. Inoltre, nel 2024 quasi il 37,5% dei giovani lombardi (16-34 anni) afferma di svolgere attività di volontariato: di questi, l'8,5% circa almeno una volta alla settimana, il 10,6% circa almeno una volta al mese e il 18,4% circa almeno una volta all'anno)³⁶.

³⁰ ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

³¹ Polis-Lombardia (2023), Dossier PRSS, Scenari demografici per la popolazione lombarda

³² Ministero dell'Istruzione e del merito (2025)

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

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

³⁵ ISTAT (2024), Struttura e profili del settore non profit

³⁶ Rilevazione sulla condizione giovanile Polis-SWG (2024).

Con specifico riferimento alla prevenzione e al contrasto alla violenza di genere, la Lombardia può contare sulla presenza di 27 reti territoriali, di cui fanno parte 56 centri antiviolenza e 173 case rifugio, che offrono servizi di ascolto telefonico, colloquio di accoglienza e consulenza legale e psicologica propedeutici al percorso di presa in carico e altri servizi a valenza specialistica e sociale. Nel corso del 2023 si registrano, in Lombardia, 6.954 donne in carico ai 56 Centri Antiviolenza presenti nelle 27 reti territoriali regionali. I nuovi percorsi attivati nel corso del 2023 sono stati 5.804, mentre le restanti prese in carico sono avvenute negli anni precedenti. Osservando alcune caratteristiche sociodemografiche delle donne con percorsi attivi di presa in carico presso i CAV lombardi, si evidenzia come 2 donne ogni 3 siano italiane. Per quanto riguarda le donne con cittadinanza straniera, si registra una prevalenza di donne marocchine e peruviane, seguite da donne rumene e albanesi³⁷.

La fascia più giovane della popolazione residente in Lombardia è composta da 1.326.109 under 15 e da 1.539.061 persone tra i 15 e i 29 anni. Anche allargando la condizione giovanile fino ai 34 anni e distinguendo più in dettaglio una fascia strettamente giovane (15-24) e una giovane-adulta (25-34 anni), si nota come il dato lombardo sia molto vicino a quello italiano come incidenza sulla popolazione totale. Leggermente più elevata per la Lombardia è la fascia ancor più giovane (under 15) per il fatto che le dinamiche delle fecondità più recenti sono state un po' più negative a livello nazionale rispetto alla regione. Nel 2024 in Lombardia il tasso di disoccupazione giovanile complessivo risultava pari al 6,1%, il più basso dall'inizio della serie storica considerata, sia per gli uomini (6%), che per le donne (6,2%). In una prospettiva longitudinale è possibile notare come, dal 2021 in poi, i tassi di disoccupazione giovanile hanno subito un calo costante, raggiungendo valori inferiori a quelli pre-pandemici. Altro elemento da sottolineare è il divario relativamente esiguo in termini di punti percentuali nel tasso di disoccupazione giovanile fra i due generi (a livello italiano tale divario è pari a 1,5 punti percentuali, con le donne che presentano un tasso di disoccupazione maggiore)³⁸.

In tema di sicurezza stradale nel 2023 in Lombardia si sono verificati 29.190 incidenti (+1,4% rispetto al 2022), concentrandosi sulle strade urbane (nel 76,6% dei casi) e principalmente a causa della guida distratta, del mancato rispetto delle regole di precedenza e della velocità troppo elevata (complessivamente nel 41,8% dei casi); ne sono risultati 38.028 feriti e 377 morti. Rispetto al 2022, nel 2023 il tasso di mortalità segna una lieve flessione (da 4 morti a 3,8 ogni 100.000 abitanti). I dati lombardi si confermano inferiori al dato nazionale ed europeo (rispettivamente 5,2 morti e 4,5 morti ogni 100.000 abitanti).³⁹

Nel 2023, in Lombardia si è registrato un aumento generale di reati rispetto al 2020. In particolare, per quanto riguarda la sicurezza si evidenzia una crescita notevole dei reati connessi alla presenza della criminalità organizzata: in particolare le estorsioni, sono cresciute del 44,22% rispetto al 2020. La diffusione di internet ha portato anche ad una significativa crescita delle denunce delle truffe e frodi informatiche salite a 54.709 (il 27,22% in più rispetto al 2020). Nel corso del 2023 la percezione di sicurezza calcolata sulla base della percentuale di persone che si sentono molto o abbastanza sicure nei vari territori, è arrivata al 61%, rispetto al 57,9% del 2022, benché leggermente inferiore al dato nazionale (62%)⁴⁰.

Con riferimento ai beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, in Lombardia risultano presenti complessivamente 3.207 beni immobili confiscati, di cui 1.886 destinati e 1.321 in amministrazione. La regione detiene una rilevante fetta del patrimonio immobiliare, posizionandosi al quarto posto per numero di beni destinati a seguito delle regioni Sicilia (8.083), Campania (3.564) e Calabria (3.353) e al quinto posto per numero di beni in amministrazione seguendo Sicilia (8.438), Lazio (2.882), Campania (2.897), e Calabria (1.675). La tipologia prevalente dei beni destinati è quella abitativa, che rappresenta circa il 76% del totale, seguita da terreni (12,1%) e unità a uso commerciale e industriale (8,6%). I beni sono stati destinati in larga parte al patrimonio degli enti locali: il 69% dei

³⁷ PoliS-Lombardia (2024) – Rapporto Lombardia

³⁸ ISTAT (2025)

³⁹ ISTAT (2024), Report Incidenti Stradali Anni 2023.

⁴⁰ Istituto Nazionale di Statistica (Istat), *Il benessere equo e sostenibile in Italia – 2023*, Roma, Istat, 2024,

beni destinati sono assegnati al Comune in cui il bene è ubicato, confermandone la funzione operativa e strategica nel riutilizzo e il ruolo centrale degli enti locali nel processo.⁴¹

Infine, per quanto riguarda la gestione delle emergenze, si segnala che sul territorio lombardo, il numero di eventi legati a fenomeni meteo-idrogeologici che hanno causato danni in Lombardia è stato di 37 nel 2022 e 62 nel 2023, mentre è diminuito di nuovo a 49 nel 2024 con Milano e Brescia tra le province italiane più colpite da eventi meteo estremi⁴².

L'entità delle risorse complessivamente attivate da Regione per interventi di recupero, riqualificazione ed efficientamento del patrimonio abitativo nel triennio più recente (comprese risorse di RL, ministeriali, UE, PNRR) degli assi del Piano Regionale dei servizi abitativi 2022-2024 sono 736,7 milioni per la cura del patrimonio, 512,1 milioni per la rigenerazione urbana e 52 milioni per l'housing sociale. Alla data del 15 luglio 2025, il patrimonio SAP lombardo, inclusi gli alloggi valorizzati alternativamente alla vendita, risulta costituito da 161.305 unità abitative, di cui 95.790 di proprietà delle ALER e le restanti 65.515 di proprietà dei comuni lombardi⁴³. Nella prima metà del 2025 sono pari a 1.396 gli alloggi sfitti recuperati e/o resi accessibili da parte degli enti proprietari del patrimonio di edilizia residenziale pubblica (nel triennio sono stati oltre 7.000)⁴⁴.

Nel 2024, il 4,8% della popolazione lombarda vive in una condizione di sovraccarico del costo dell'abitazione (un valore in decremento rispetto a quelli toccati negli anni precedenti, come l'8,1% del 2022 e il 5,9% del 2023)⁴⁵. I valori di compravendita e locazione, soprattutto a Milano (ma anche in altri capoluoghi di Provincia lombardi), sono cresciuti costantemente, con un rallentamento solo durante la pandemia.

Inoltre, sono proseguiti gli interventi di rigenerazione urbana, tramite l'attuazione delle strategie di Sviluppo Urbano Sostenibile, che prevendono l'assegnazione di oltre 230 milioni di euro, di cui 150,5 milioni di euro in fondi FESR 2021-2027, 28,5 milioni di euro di fondi FSC 2021-2027, 25,9 milioni di euro di risorse FSE+ 2021-2027 e 26,8 milioni di fondi regionali. Tali risorse sono destinate a 14 aree urbane, con l'obiettivo di innescare processi di rigenerazione dei quartieri, mediante ristrutturazione di edifici e spazi e rivitalizzazione dei servizi urbani (sociosanitari, culturali, educativi), rispondendo anche alla domanda abitativa e all'esigenza di una migliore qualità dell'abitare⁴⁶.

⁴¹ ANBSC - Piattaforma unica delle destinazioni, Beni in amministrazione/destinati, consultata in data 14/10/2025 al link <https://benidestinati.anbsc.it/infoweb>

⁴² Bilancio dell'Osservatorio Città Clima (2024), Legambiente

⁴³ DGR 2932 del 05/08/2024 "Rapporto annuale al Consiglio regionale - anno 2023 (ai sensi dell'art. 46 - clausola valutativa, comma 2 della legge regionale 8 luglio 2016, n. 16 – Disciplina regionale dei servizi abitativi)"

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

⁴⁵ ISTAT (2025) – Gli indicatori Istat per gli obiettivi di sviluppo sostenibile

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

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Percentuale di persone che vivono in abitazioni sovraffollate	27,3%	30,9%	29,4%	29,8%	27,7%	ISTAT – SDG
	Sovraccarico del costo dell'abitazione (%)	5,4%	7,5%	8,1%	5,9%	4,8%	ISTAT – SDG
	Incidenza di povertà relativa individuale (% di persone che vivono in famiglie in povertà relativa sui residenti)	9	7,8	8,1	9,4	-	ISTAT
	Rischio di povertà o di esclusione sociale - Europa 2030	-	16,7%	14,8%	12,7%	14,1%	ISTAT – SDG
	Percentuale di minori a rischio povertà	-	22,7 %	19,2 %	16,2%	-	Elaborazione Polis su dati ISTAT
	Posti autorizzati nei servizi socio-educativi (asili nido e servizi integrativi per la prima infanzia) per 100 bambini di 0-2 anni	30,5%	31,3%	36%	-	-	ISTAT - SDG
	% di bambini di 0-2 anni iscritti al nido	28,7 %	29,9 %	34,4 %	39,2%	-	ISTAT - BES
	Divario occupazionale di genere 20-64 anni	16,3%	15 %	16,8%	15,6%	15,2%-	Elaborazioni PoliS Lombardia su dati ISTAT
	Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli	82,5%	77,3%	76,4%	78 %	79,3%	ISTAT - BES
	Numero di vittime di omicidio volontario (per genere) (femmine)	21	19	16	15	-	ISTAT Delitti denunciati all'autorità giudiziaria da Polizia di Stato, Arma dei Carabinieri e Guardia di Finanza
	Medici di medicina generale con un numero di assistiti oltre soglia	63,7%	65,4%	71%	74%	-	ISTAT - BES
	Persone molto soddisfatte per assistenza medico ospedaliera	50%	43,5%	58,2%	51,8%	-	ISTAT

	Mobilità sanitaria ospedaliera – indice di fuga						
	Lombardia	6,33%	6,75%	6,42%	6,40%	-	Agenas
	Italia (media Regioni)	9,84%	10,46%	10,80%	10,96%	-	
	Mobilità sanitaria ospedaliera – indice di attrazione						
	Lombardia	12,59%	13,75%	14,22%	14,29%	-	Agenas
	Italia (media Regioni)	9,40%	10,01%	10,37%	10,52%	-	
	Posti letto previsti nelle strutture di ricovero pubbliche e posti letto accreditati (posti per 10.000 abitanti)	51,8	43,4	39,2	36	-	Annuario Statistico del Ministero della Salute
	Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata	2,8%	2,8%	3,3%	3,7%	-	ISTAT - BES
	Copertura vaccinale antinfluenzale età 65+ (per 100 abitanti)	49,9	60,6	56	55,3	53,4	ISTAT - SDG
	Persone con comportamenti a rischio nel consumo di alcol (% su popolazione)	18,3%	16 %	16,8%	16,1%	-	ISTAT
Sostenibilità economica	Indice di salute mentale (SF-36)	68	68,2	69,2	68,9	68,7	ISTAT - BES
	Speranza di vita in buona salute alla nascita (numero medio di anni)	60,7	61,1	61	60,3	59	ISTAT - BES
	Giovani Neet	17,9%	18,4%	13,6%	10,6%	10,1%	ISTAT - BES
	Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente per 10.000 abitanti	6,7	8,2	7,4	-	-	ISTAT - BES
	Tasso di mortalità per incidente stradale (per 100.000 abitanti)	3,1	3,4	3,9	3,6	-	ISTAT - SDG
	Spesa sanitaria corrente pro-capite (importo)	2057	2146	2199	2203		ISTAT – Health For All
	Immobili sequestrati alla criminalità organizzata: immobili destinati in Lombardia					1.886 (dato aggiornato al 14/10/2025)	Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata

Progetti emblematici 2026

PIU' INFERMIERI NEGLI OSPEDALI E SUL TERRITORIO

Per rispondere in modo efficace all'attuale carenza di personale infermieristico (che si accompagna alla diminuzione di studenti che si iscrivono ai corsi di laurea in scienze infermieristiche presso gli atenei lombardi), **Regione proseguirà anche nel 2026 con azioni di sistema** affinché il nostro territorio, pur facendo registrare un elevato costo della vita, ritorni ad essere scelto come sede di lavoro.

Sarà quindi potenziata la capacità di attrarre e trattenere il personale, attraverso strategie e facilities di *HR retention*, che offrano servizi come alloggio (anche attraverso l'utilizzo del patrimonio immobiliare disponibile degli enti del SSR), asili nido, trasporti, sia per i cittadini italiani sia per i cittadini UE ed extra UE, anche utilizzando le risorse rese disponibili dalle leggi di stabilità e indirizzate al sostegno del sistema sociosanitario lombardo nelle zone di confine che presentano maggior fragilità nella mobilità passiva del personale. Riguardo a questi ultimi, saranno curate e accelerate anche le procedure per il riconoscimento dei titoli di studio conseguiti all'estero.

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

ABBATTIMENTO DELLE LISTE D'ATTESA IN SANITA'

Nel 2026 Regione Lombardia darà attuazione a un nuovo **Piano di Governo delle Liste d'Attesa**, con l'obiettivo di garantire equità di accesso alle prestazioni sanitarie e migliorare l'efficienza del sistema. Le priorità riguarderanno in particolare il rafforzamento degli strumenti di tutela per i cittadini, l'uso appropriato delle risorse e una maggiore trasparenza sull'offerta disponibile.

Regione Lombardia mira ad attuare interventi di miglioramento e di monitoraggio sui temi dell'appropriatezza prescrittiva, della trasparenza delle informazioni e della responsabilità condivisa tra sistema e cittadini, che rappresentano i presupposti fondamentali per ridurre i tempi di attesa.

Sarà prevista per ogni azienda sanitaria la programmazione puntuale dei volumi e delle tipologie di prestazioni ambulatoriali da erogare – con particolare attenzione alle prime visite e agli esami di diagnostica strumentale – in coerenza con i fabbisogni del territorio.

Un ruolo centrale sarà svolto dal **Centro Unico di Prenotazione (CUP)**, che, a seguito dell'attivazione nel territorio dell'ATS di Brescia nel 2025, continuerà a essere progressivamente esteso e potenziato sul territorio lombardo fino al completamento entro la fine del 2026, così da assicurare maggiore uniformità e trasparenza nei percorsi di prenotazione.

HOUSING E ATTRATTIVITÀ TERRITORIALE

In linea con i più recenti orientamenti europei in materia di housing, Regione si propone di ampliare l'offerta abitativa destinata alla fascia media della popolazione.

L'obiettivo è rispondere, anche mediante specifici progetti di welfare aziendale, in tempi rapidi, alla crescente domanda di alloggi a canone calmierato.

L'azione regionale potrà essere rivolta a specifiche categorie (lavoratori, studenti, familiari di persone con bisogni di cura, ecc.). L'iniziativa è in continuità con quanto già avviato a favore dei lavoratori della sanità, del TPL e dei Vigili del Fuoco.

L'housing sociale potrà, quindi, costituire un elemento di attrattività territoriale al fine di valorizzare patrimonio inutilizzato delle Aler e per assicurare che lavoratori, giovani e talenti possano insediarsi in Lombardia.

INVECCHIAMENTO ATTIVO: CREAZIONE DI UN SISTEMA INTEGRATO DI INTERVENTO TERRITORIALE E Sperimentazione di misure innovative di scambio intergenerazionale

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

- la creazione di un sistema integrato di intervento territoriale in grado di valorizzare il ruolo degli anziani e contrastare l'isolamento, con il coinvolgimento di tutti gli stakeholders presenti sui territori, attraverso la predisposizione di luoghi, ambienti e comunità idonei a promuovere un invecchiamento sano e una longevità attenta alla progressiva trasformazione dei bisogni, inclusi gli interventi di orto-terapia rivolti agli anziani più fragili (4,3 milioni di euro);
- la creazione di luoghi e forme di solidarietà che incoraggino l'invecchiamento attivo e l'inclusione della popolazione anziana, contrastando la povertà socio-relazionale, tramite la realizzazione di misure innovative di scambio intergenerazionale con il coinvolgimento delle Università, del Terzo Settore e delle Associazioni Studentesche (1,2 milioni di euro).

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

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

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

Ambito strategico 2.1***Rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici***

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

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

Il sostegno al welfare abitativo punterà all'utilizzo efficace di tutte le risorse già disponibili, nel perimetro della crescita della spesa pubblica consentita e di leve regolatorie, affinché all'emergenza abitativa delle famiglie sfrattate possa essere data una risposta adeguata mediante interventi diversificati dei servizi abitativi pubblici. Inoltre, nell'ambito del welfare abitativo, nei quartieri popolari, sarà significativo, grazie anche ai finanziamenti FSE+ 2021-2027, il consolidarsi della cosiddetta "gestione sociale", che si qualificherà come attività fortemente integrata alle procedure tecniche e amministrative delle ALER, con un presidio sempre più costante negli stabili e nei quartieri, a supporto della riduzione della morosità e dell'abusivismo nelle periferie.

Risulterà centrale continuare a manutenere, riqualificare e rigenerare il patrimonio edilizio residenziale pubblico, sempre più in un'ottica di efficienza e sostenibilità energetica e ambientale, quale precondizione per la sostenibilità sociale dei quartieri, completando gli interventi del Piano Casa regionale 2022-2024.

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

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

Obiettivi strategici**2.1.1 Concorrere ad assicurare la sostenibilità economica del sistema e accelerare le assegnazioni degli alloggi**

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore (mln di euro) di riduzione delle anticipazioni di tesoreria al 31/12 di ciascun anno utilizzate da parte delle ALER che beneficiano della misura di compensazione	18 (al 1° gennaio 2022)	-10% (16,2)
<i>Si specifica che, per il calcolo del target, si tiene conto dell'imposizione fiscale, dei tassi di interesse sul debito e dell'eventuale diminuzione degli introiti connessi alla gestione sociale del patrimonio.</i>		

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

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

2.1.2 Qualificare il welfare abitativo

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

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, Organizzazioni sindacali

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

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

2.1.4 Promuovere la rigenerazione urbana e l'housing sociale

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di posti alloggi universitari realizzati e/o recuperati	250	1.000 1.600

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

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

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

Ambito strategico 2.2

Sostegno alla persona e alla famiglia

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

Regione Lombardia, anche nel 2026-2028, continuerà pertanto a lavorare per creare le condizioni volte a migliorare la qualità della vita, investendo sul futuro: attraverso interventi di sostegno ai progetti di vita delle famiglie, in tutte le fasi del loro ciclo di vita, dalla nascita alla terza età, lo sviluppo dei Centri per la Famiglia, la diffusione e il rafforzamento su tutto il territorio lombardo. Si sosterranno i processi di invecchiamento in attività (*active ageing*) e, conseguentemente, in salute (*healthy ageing*) della popolazione over 65 attraverso modelli - la cui sperimentazione è già partita nel 2025 - che affrontino il tema del cambiamento della struttura per età della popolazione trasformandolo da criticità a risorsa per la comunità nel quadro di un patto di scambio tra anziani e giovani.

Regione Lombardia anche per il prossimo triennio 2026/2028 continuerà a sostenere attraverso le proprie programmazioni, l'orientamento ormai consolidato volto a favorire il mantenimento della persona con disabilità e anziana non autosufficiente nel proprio contesto di vita, anche attraverso l'attivazione di interventi specifici a supporto dei caregiver familiari nell'impegno quotidiano di assistenza.

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

Una particolare attenzione sarà rivolta agli interventi per l'inclusione socio-lavorativa e l'autonomia delle persone con disabilità per favorire la realizzazione del loro progetto di vita. Nell'ambito del progetto STAI 2[^] EDIZIONE saranno promosse azioni per incrementare l'accessibilità dei servizi turistici

mediante interventi volti a facilitare la fruizione dei Giochi Olimpici e Paralimpici invernali Milano Cortina 2026 da parte delle persone con disabilità.

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

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

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

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

Obiettivi strategici

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

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

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

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

Destinatari: Persone con disabilità e loro famiglie

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

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

2.2.2 Promuovere l'inclusione sociale e le pari opportunità

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. partenariati e reti territoriali coinvolti nella realizzazione di progetti di inclusione attiva	1.200	+600 +700 (1.800) (1.900)

Destinatari: Persone in condizioni di fragilità e loro famiglie

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuclei familiari sostenuti nell'accesso ai servizi per l'infanzia (media all'anno)	7.000	7.500 8.000

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

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

Destinatari: Cittadini

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. cittadini beneficiari di esperienze di cittadinanza attiva (media all'anno)	237	300-400

Destinatari: Associazioni, enti del Terzo Settore, cittadini

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti territoriali

2.2.5 Prevenire e contrastare la violenza **di genere** sulle donne

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

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

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

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

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

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

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

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

Ambito strategico 2.3

Sistema sociosanitario a casa del cittadino

La governance del sistema sociosanitario lombardo

L'assetto sociosanitario regionale si è evoluto, negli ultimi anni, anche grazie allo stimolo di una serie di atti normativi, regionali e nazionali, come, per esempio, la LR 22/2021, pensata per potenziare la sanità territoriale e declinarne l'assetto secondo le nuove articolazioni previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e in coerenza con il quadro tracciato dalla LR 23/2015; dallo stesso PNRR e dal D.M. "Modelli e standard per lo sviluppo dell'Assistenza Territoriale nel Servizio Sanitario Nazionale". Questo nuovo contesto rende necessarie forti azioni di programmazione e di governo per fornire indirizzi strategici e operativi al sistema. Il primo pilastro programmatico è costituito dal Piano Sociosanitario Regionale 2023-2027 dove la Giunta ed il Consiglio regionale, partendo dall'analisi dei bisogni hanno delineato la programmazione sia in ambito sanitario che sociosanitario, anche in particolare concentrando le azioni sulla prevenzione primaria e secondaria. La Giunta regionale continuerà ad adottare gli indirizzi di programmazione del Sistema Sociosanitario e ad assumere determinazioni in ordine agli obiettivi e ai target delle Agenzie di Tutela della Salute (ATS), delle Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST) e dell'Agenzia Regionale Emergenza Urgenza (AREU), al fine di migliorare la risposta ai bisogni di assistenza, salute e cura. In particolare, le linee strategiche regionali si concentreranno su alcune priorità, tra cui l'abbattimento delle liste d'attesa, la sanità digitale, le infrastrutture e la sanità territoriale, la prevenzione e le professioni sanitarie.

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

Nel triennio 2026-2028 Regione Lombardia intende proseguire nel percorso di contenimento dei tempi di attesa, consolidando e ampliando le azioni già intraprese nel 2025. La programmazione regionale si concentrerà sul soddisfacimento del fabbisogno sanitario del territorio e sul governo della domanda; garantire un accesso tempestivo ed equo alle prestazioni sanitarie, sia ambulatoriali che di ricovero, rappresenta infatti la principale priorità di Regione Lombardia per il prossimo triennio. Tale obiettivo sarà perseguito attraverso l'attuazione del *Piano Regionale di Governo delle Liste di Attesa* (PRGLA), aggiornato con cadenza annuale sulla base delle esigenze emerse e in coerenza con gli indirizzi del Piano nazionale.

Tra le azioni più recenti intraprese da Regione Lombardia per rispondere in maniera tempestiva ai fabbisogni emergenti della popolazione vi è lo stanziamento di fondi finalizzati al recupero delle liste d'attesa acquisendo prestazioni da enti erogatori privati attraverso apposite manifestazioni di interesse, prestazioni che saranno erogate entro giugno 2026 (DGR 5057/2025). Tali risorse rappresentano uno strumento concreto per ampliare l'offerta di prestazioni e soddisfare le necessità assistenziali dei cittadini.

Tra gli indirizzi programmatici per il governo delle liste di attesa si evidenzia, nell'ambito della specialistica ambulatoriale, la promozione di processi di efficientamento delle agende, tra cui l'ampliamento dell'offerta tramite l'estensione dell'orario delle agende con la conseguente estensione dell'orario di attività ambulatoriale nella fascia pomeridiana e serale (dalle 16.00 alle 20.00) e nei prefestivi (sabato), a cui hanno aderito tutti gli enti pubblici del territorio lombardo, con l'apertura di prenotazioni in particolare nelle discipline di Radiologia, Cardiologia, Ortopedia e traumatologia, Ostetricia e Ginecologia e Neurologia. Inoltre, al fine di efficientare l'organizzazione delle strutture sanitarie, proseguiranno le attività di recall da parte del Call Center Regionale, con l'obiettivo di contrastare il fenomeno del *no-show*.

Regione Lombardia continuerà inoltre a ribadire le modalità di gestione da parte delle strutture sanitarie di prenotazioni con indisponibilità della prestazione entro i tempi previsti, attraverso dei percorsi di tutela, i quali prevedono che la struttura si attivi per individuare altri Enti (pubblici o privati accreditati), all'interno dell'ambito di garanzia del cittadino, che possano erogare la prestazione entro i tempi previsti dalla classe di priorità. Viene inoltre garantito il percorso di cura ospedaliero da parte dell'ente sanitario che ha in carico il paziente.

Una delle priorità del prossimo biennio riguarda la digitalizzazione e centralizzazione delle liste di attesa. La piattaforma LAR (Liste di Attesa di Ricovero), già avviata sperimentalmente nel 2025, verrà resa pienamente operativa in tutti gli Enti erogatori pubblici e privati accreditati, così da superare la frammentazione informativa che ha caratterizzato fino a oggi la gestione delle liste di ricovero chirurgico programmato. Parallelamente, proseguirà l'implementazione del CUP unico regionale, che dovrà costituire lo strumento centrale per la prenotazione delle prestazioni, garantendo un livello omogeneo di accessibilità ai cittadini lombardi indipendentemente dal territorio di residenza.

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

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

L'appropriatezza prescrittiva costituirà un elemento strategico anche per il prossimo triennio. Il nuovo modulo prescrittivo regionale, uno strumento digitale avanzato che integra criteri clinici e informazioni strutturate, sarà consolidato e utilizzato sistematicamente, supportato da attività di monitoraggio e formazione. Grazie a funzionalità come l'inserimento dei criteri RAO (Raggruppamenti di Attesa Omogenei), la gestione di tempi di attesa superiori a 120 giorni, l'identificazione dei percorsi di cronicità e delle prescrizioni per pazienti con assicurazione sanitaria, il nuovo modulo prescrittivo avrà la funzione di favorire una prescrizione più consapevole e una programmazione sanitaria più precisa e mirata. In parallelo, saranno sviluppati strumenti digitali e soluzioni innovative, anche basate su Intelligenza Artificiale, per aiutare i clinici nella prescrizione, individuare eventuali anomalie e ottimizzare l'utilizzo delle risorse diagnostiche.

Da gennaio 2025 è stato avviato presso gli Enti erogatori un sistema di monitoraggio "ex ante" delle liste di attesa previsto da Agenas (Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali) e dal Ministero della Salute, che consente di rilevare mensilmente le prenotazioni di un set di prestazioni ambulatoriali che rientrano nel PNGLA 2025-2027 (19 prime visite e 95 prestazioni diagnostiche), effettuate sia in regime istituzionale sia in attività libero professionale intramoenia (ALPI). Gli Enti sono tenuti a garantire una compilazione tempestiva e accurata di questo flusso informativo, che diventerà giornaliero, in quanto a partire dal flusso viene alimentata la "Piattaforma nazionale delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie" (PNLA) con indicatori che misurano la performance da parte delle Regioni e dei singoli Enti nel rispetto dei tempi di prenotazione delle prestazioni secondo la classe di priorità prevista. La Piattaforma sarà consultabile sia da parte di cittadini e associazioni, che potranno accedere in maniera trasparente a dati in tempo reale sul monitoraggio e verificare gli indicatori predisposti per i tempi di attesa, sia da parte del personale coinvolto nella gestione delle liste di attesa come i referenti delle Direzioni Sanitarie, delle Amministrazioni Regionali e Centrali impegnate nel governo e monitoraggio delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie.

Non meno rilevante sarà il lavoro di integrazione tra sistema pubblico e privato, che vedrà un ulteriore sviluppo delle convenzioni con fondi sanitari, mutue e assicurazioni, già avviato nel 2025 con l'approvazione delle Linee Guida per l'attività aziendale in regime di sanità integrativa. Nel corso del prossimo triennio, queste collaborazioni consentiranno di ampliare l'offerta, contribuendo al recupero delle prestazioni più critiche, in coerenza con gli obiettivi di governo regionale e garantendo la sostenibilità complessiva del sistema.

In sintesi, la Regione Lombardia intende fare del triennio 2026–2028 una fase di consolidamento e innovazione, durante la quale verranno messi a regime strumenti tecnologici e organizzativi già avviati e introdotte nuove modalità di gestione basate su trasparenza, appropriatezza e presa in carico. L'obiettivo finale è duplice: da un lato, riportare in soglia i tempi di attesa per le prestazioni prioritarie, in linea con il Piano Nazionale di Governo delle Liste di Attesa 2025–2027; dall'altro, garantire ai cittadini lombardi un accesso più equo e tempestivo alle cure, superando le criticità e ponendo le basi per un sistema più efficiente, sostenibile e centrato sui bisogni del paziente.

La sanità digitale, il CUP unico e l'innovazione

Si conferma che la digitalizzazione rappresenta una priorità per la riorganizzazione e l'efficientamento dei servizi sociosanitari, per promuovere l'utilizzo di tecnologie innovative, per accrescere e valorizzare il patrimonio informativo regionale e per semplificare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini.

Tra gli interventi più significativi programmati per il prossimo triennio rientrano certamente la diffusione del nuovo CUP regionale, l'introduzione strutturata di tecnologie e modelli organizzativi per il potenziamento e la diffusione dei servizi di Telemedicina su tutto il territorio regionale, l'evoluzione delle cartelle cliniche elettroniche in ambito ospedaliero, territoriale e domiciliare e l'introduzione dei primi servizi strutturati di supporto clinico decisionale, anche potenziati da tecnologie di Intelligenza Artificiale.

Nel 2026 è previsto il completamento della diffusione a tutti gli Enti Sanitari del progetto “CUP UNICO Regionale”, positivamente avviato nel biennio 2024-2025 e attualmente in fase di forte diffusione presso tutti gli Enti Sanitari pubblici e privati, che contribuirà a razionalizzare ed efficientare l'offerta dei servizi di specialistica ambulatoriale, condividere in modo trasparente la programmazione sanitaria e garantire la massima accessibilità dei servizi da parte dei cittadini.

Dopo la prima fase di avvio del CUP Regionale presso i primi Enti Sanitari e il normale periodo di assestamento tecnico e funzionale del nuovo sistema, è stata perfezionata la procedura organizzativa per l'attivazione del sistema presso tutti gli Enti Sanitari e consentire una diffusione più rapida del sistema su tutto il territorio regionale.

La procedura tecnica e organizzativa è finalizzata a garantire l'avvio di almeno 2 Enti Sanitari al mese e ad assicurare il completamento della diffusione entro la fine del 2026. Nel periodo successivo si assisterà al consolidamento del sistema su tutto il territorio e alla valorizzazione dei benefici derivanti dalla riorganizzazione dell'offerta ambulatoriale.

L'introduzione della nuova Infrastruttura Regionale di Telemedicina, messa a disposizione di tutti gli Enti Sanitari pubblici nel corso del 2025, consentirà di diffondere in modo sicuro e strutturato su tutto il territorio regionale i servizi di Televisita, Teleassistenza, Teleconsulto e Telemonitoraggio, con significative ricadute per l'efficientamento dei processi assistenziali e semplificazione dell'accesso ai servizi da parte dei cittadini. Si stima che nel biennio 2026-2027 saranno almeno 200.000 i cittadini che, grazie alla nuova tecnologia, usufruiranno e beneficeranno dei servizi di Telemedicina.

Completati positivamente nel 2025 gli interventi per il potenziamento del livello di digitalizzazione delle strutture ospedaliere previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nel triennio 2026-2028 proseguiranno le attività di evoluzione e potenziamento delle cartelle cliniche ospedaliere e territoriali, anche con introduzione di servizi di supporto clinico decisionale e tecnologie di intelligenza artificiale per supportare i professionisti nello svolgimento del proprio lavoro, per facilitare la collaborazione

professionale anche a livello sovra aziendale e per semplificare l'accesso e la condivisione dei dati degli assistiti, nel completo rispetto delle normative sulla protezione dei dati e sulla privacy.

Il profondo e complesso processo di innovazione tecnologica che vede la sanità digitale come attore protagonista, ha inoltre portato Regione Lombardia ad avviare analisi e sperimentazioni su tematiche di frontiera quali l'Intelligenza Artificiale che, tra le possibili applicazioni, potrà essere utile alla gestione delle prenotazioni, alla Telemedicina e alla lettura delle immagini diagnostiche e della documentazione clinica. Regione Lombardia intende, pertanto, avviare dei periodi sperimentali di applicazione delle tecnologie di Intelligenza Artificiale introducendo sul territorio le prime soluzioni strutturate di "Smart Triage", "Sympton Checker", supporto alla prescrizione e alla refertazione che possono essere applicate all'efficientamento dei percorsi di accesso ai servizi sociosanitari e alla virtualizzazione di alcuni servizi della Casa di Comunità. Inoltre, si intende applicare le tecnologie di lettura automatica delle immagini diagnostiche al processo di screening e utilizzare motori decisionali a supporto dei professionisti.

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

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

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

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

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

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

Sarà infine dato corso agli interventi relativi alla realizzazione del nuovo Ospedale di Cremona, in sostituzione della struttura esistente; alla realizzazione del nuovo Ospedale di Busto Arsizio e Gallarate - Grande Ospedale della Malpensa; alla riqualificazione del Presidio Ospedaliero "Spedali Civili" di Brescia; alla ristrutturazione di due padiglioni del Presidio Ospedaliero Niguarda; all'ampliamento e ristrutturazione del presidio ospedaliero di Sondrio; all'ampliamento del presidio ospedaliero Papa Giovanni XXII di Bergamo e al riassetto dell'area del Policlinico San Matteo di Pavia, nonché a ulteriori interventi di radicale innovazione qualitativa sulla rete erogativa del Servizio Sanitario Regionale, inquadrati negli "*Indirizzi di Programmazione per gli Investimenti in Sanità per il periodo 2025-2031*".

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

Proprio a tale scopo, con gli *"Indirizzi di programmazione"* più sopra richiamati si è dato corso a un'azione di inquadramento complessivo degli investimenti sulla rete infrastrutturale dedicata al Servizio sanitario regionale in una prospettiva temporale di medio termine che tenga nella dovuta considerazione, oltre al quadro esigenziale determinato nei documenti di programmazione sociosanitaria, anche le dinamiche e le tempistiche realizzative peculiari dei procedimenti tecnico amministrativi di attuazione degli investimenti.

Nell'ambito degli interventi previsti dal PNRR e PNC, proseguirà l'impegno di Regione Lombardia nella realizzazione di interventi in materia di antisismica, nel rinnovo delle grandi apparecchiature, nella digitalizzazione e nell'aumento dei posti letto di terapia intensive e semi intensive, oltre al potenziamento di strutture e presidi territoriali, come le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità, che saranno ultimati nel rispetto dei tempi previsti dalla Comunità europea.

Nel 2026, Regione Lombardia sarà pronta a ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano – Cortina, anche dotandosi di “ospedali olimpici” per servizi sanitari altamente specializzati, tra cui l’Unità Spina, il *Trauma Center* e molti altri servizi in guardia attiva. Gli interventi si concentreranno sostanzialmente su due poli: il polo di riferimento ospedaliero olimpico e paralimpico delle Alte Specialità e dell’Emergenza Urgenza Regionale diffuso sui presidi Grande Ospedale Metropolitano Niguarda di Milano e “Eugenio Morelli” di Sondalo; un polo di riferimento territoriale olimpico e paralimpico costituito dal “Policlinico Villaggio Olimpico Milano Porta Romana”, dal “Policlinico Olimpico di Bormio” e dal “Policlinico Olimpico Casa della Sanità Livigno”. Oltre a garantire una serie di caratteristiche clinico-organizzative - come da dettami del Comitato Olimpico Internazionale (CIO) - gli ospedali avranno l’opportunità di rivisitare i propri modelli organizzativi, potenziare i servizi realizzando *smart* e *green hospital*. I Giochi Olimpici saranno l’occasione per rafforzare l’attenzione della popolazione generale (campagna di sensibilizzazione anche attraverso i social) e di quella giovanile (ingaggio degli studenti delle scuole e della formazione professionale con il supporto di influencer attivi sui temi sanitari) relativamente a specifici determinanti: promozione allattamento materno, attività fisica e movimento, dipendenze da sostanze e comportamenti – tabacco, alcol, droghe, gioco d’azzardo -, incidenti stradali.

Le professioni

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

Le scelte programmatiche, individuate in stretta sinergia con le Facoltà di Medicina delle Università lombarde, si focalizzeranno prioritariamente verso quei profili professionali che per diversi fattori registrano carenza di attrattività e anche nel promuovere azioni di sviluppo di nuove figure professionali istituite nell’ambito del CCNL.

In tal senso si è rafforzata la collaborazione con l’Osservatorio regionale per la formazione medico-specialistica, al fine di valutare l’eventuale aggiornamento dei livelli di autonomia dei medici in formazione specialistica occupati a tempo indeterminato nelle Aziende e in continua crescita. Per rispondere alla tematica della carenza di personale, il riconoscimento delle qualifiche professionali sanitarie conseguite all'estero rimarrà nei prossimi anni un importante canale di reclutamento attraverso anche accordi diretti di cooperazione con Università e centri di formazione esteri e di altre regioni.

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

La prevenzione

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

L'evoluzione delle politiche di settore per il triennio 2026-2028, utilizzando come quadro di riferimento quello della cosiddetta piramide della complessità clinica, avrà come sfida l'avvio di azioni in grado di prevenire la transizione dei cittadini lombardi da un livello di complessità clinica a quello superiore. Obiettivo della prevenzione sarà dunque quello di migliorare la qualità di vita della popolazione, aumentando gli anni in salute, diminuendo la mortalità prevenibile e l'istituzionalizzazione. Sarà prevista l'analisi di stratificazione della popolazione, dell'equità di offerta (determinanti sociali) e un approccio *One health*. In questa cornice sarà attivata la rete lombarda delle Palestre per la Salute, definendone il modello regionale in attuazione di quanto previsto dal Decreto Legislativo 36/2021, saranno rafforzate le reti delle Scuole che Promuovono salute e delle Aziende che Promuovono Salute, nonché la copertura di tutti i programmi preventivi regionali (Lifeskills Training Program Lombardia, Unplugged Lombardia, TraPari, Pedibus, Gruppi di Cammino ecc.).

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

Nell'area vaccinale si attende, oltre alla conferma delle alte coperture dell'infanzia, un aumento della copertura per gli adulti e in particolare per i fragili, nonché la conferma dell'utilizzo dei monoclonali per uso preventivo, in particolare per il Virus Respiratorio Sinciziale (RSV).

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

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

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

- il potenziamento della rete di sorveglianza integrata, sia umana che ambientale, attraverso sistemi sentinella, diagnostica molecolare e analisi dei reflui. In particolare, si intende investire in sistemi di alert che integrano più basi dati e sistemi di intelligenza artificiale e sviluppare la sorveglianza ambientale cercando, oltre a nuovi virus, anche evidenze di utilizzi di farmaci e droghe;
- l'integrazione tra prevenzione, diagnosi precoce, tracciamento e trattamento, anche tramite l'uso di tecnologie digitali, intelligenza artificiale e interoperabilità dei sistemi informativi sanitari. In particolare, si intende continuare a sviluppare software unico di screening e lo

- sviluppo di screening oncologici (prostata, polmone, hcv), utilizzo di biomarcatori, attivazione di biobanche, analisi del rapporto salute ambiente con biomonitoraggio;
- l'adozione e il costante aggiornamento dei piani di preparedness pandemica e gestione delle emergenze infettive. In particolare, si vuole sviluppare l'abitudine alla esercitazione da parte dei professionisti alle varie possibili esperienze di emergenza, nonché attivare piattaforme digitali per guidare la preparedness;
 - il rafforzamento delle sinergie tra ATS, ASST, istituti di ricerca, università e stakeholder territoriali per la prevenzione e il controllo delle infezioni emergenti e riemergenti;
 - la promozione di azioni di sanità pubblica rivolte alla popolazione generale e ai gruppi a rischio, con attenzione specifica alle infezioni correlate all'assistenza (ICA), epatiti virali, HIV/AIDS, tubercolosi, meningiti e arbovirosi (es. West Nile virus, Dengue, Chikungunya).

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

Nel 2025 è stato attivato il Centro Regionale Malattie Infettive come dipartimento interaziendale di ASST FBF Sacco e IRCCS San Matteo di Pavia coordinato direttamente da Regione Lombardia, che avrà tra i suoi obiettivi la sorveglianza di malattie infettive durante le Olimpiadi e la definizione di protocolli di comunicazione in tema di prevenzione delle malattie infettive e di gestione delle emergenze.

Per la prevenzione delle malattie trasmesse da alimenti si prosegue nel miglioramento del sistema di gestione del controllo ufficiale delle imprese alimentari, per garantire che sia omogeneo, efficace ed appropriato su tutto il territorio regionale; si rafforza la collaborazione tra i Servizi delle ATS e con le associazioni di categoria e le altre Autorità competenti al fine di garantire un approccio condiviso ed efficiente; infine, si potenzierà la capacità e il coordinamento dei laboratori di analisi al fine di individuare prontamente i patogeni responsabili di focolai. Per garantire la qualità delle acque destinate al consumo umano si prosegue con il monitoraggio delle acque erogate ai cittadini, in particolare degli inquinanti emergenti.

Regione Lombardia parteciperà a diversi progetti europei, tra cui Joint Actions e Direct Grants, in qualità di Affiliated Entity dell'Istituto Superiore di Sanità, del Ministero della Salute e di altri Enti del Servizio Sanitario Regionale, al fine di conseguire risultati significativi nell'elaborazione di metodiche innovative e nell'adozione di best practices in materia di prevenzione. Parallelamente, l'Amministrazione regionale conferma il proprio impegno nella partecipazione a progetti di rilievo nazionale (CCM), con l'obiettivo di assicurare il coordinamento degli interventi, promuovere l'armonizzazione delle pratiche e sviluppare reti integrate idonee a intercettare in modo tempestivo i bisogni assistenziali, garantendo una presa in carico appropriata, efficace e coordinata dei pazienti.

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

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

Saranno promosse attività educative e formative dedicate alla tutela della salute nei luoghi di vita e di lavoro, con lo scopo di aumentare la cultura della prevenzione e ridurre i rischi a cui sono esposti cittadini e lavoratori. Ulteriori iniziative verranno organizzate per sensibilizzare la cittadinanza sul tema del disturbo da gioco d'azzardo patologico e per offrire informazioni su come chiedere aiuto e supporto.

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

Nel corso del prossimo triennio saranno definiti gli Indirizzi Operativi in materia di Medicina dello Sport, volti ad assicurare uniformità nell'erogazione delle prestazioni sanitarie sportive sull'intero territorio regionale. Tali indirizzi mirano a stabilire standard clinico-organizzativi e protocolli diagnostico-terapeutici fondati sulle evidenze scientifiche, perseguitando l'obiettivo di garantire livelli di qualità coerenti con i Livelli Essenziali di Assistenza (LEA).—Inoltre, Regione Lombardia assicura la digitalizzazione del procedimento di rilascio del certificato medico sportivo, in attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale, con l'obiettivo di garantire celerità ed efficienza amministrativa.

Nuovi modelli per l'assistenza territoriale

Il nuovo modello di assistenza territoriale, che vedrà nel prossimo biennio la conclusione dell'attivazione delle Case e degli Ospedali di Comunità, risponde ai bisogni sanitari e sociosanitari del nuovo quadro demografico. Congiuntamente alle Centrali Operative Territoriali (COT) e all'assistenza domiciliare, in un'ottica di *Community Building*, queste nuove strutture favoriranno l'implementazione di una rete integrata di prossimità, utile a una presa in carico sempre più precoce e personalizzata. Tra le finalità di questo modello di assistenza vi è anche una maggiore appropriatezza del ricorso alle strutture di ricovero e cura per acuti. Inoltre, particolare attenzione dovrà essere prestata ai servizi sociosanitari e alla rete di assistenza delle persone con ridotta autosufficienza.

Per dare attuazione al modello organizzativo previsto dalla riforma dell'assistenza territoriale (DM 77/2022) e in considerazione della complessità dello scenario evolutivo che caratterizza il sistema della rete territoriale, Regione Lombardia ha favorito un cambio di paradigma volto a:

- Passare da un welfare tradizionale e di attesa ad un welfare di iniziativa che produca innovazione sociale e sia in grado di fornire una lettura innovativa e attenta alla progressiva trasformazione dei bisogni;
- Favorire percorsi di prevenzione e secondo una logica di proattività e medicina di iniziativa, mettendo al centro il concetto di stratificazione e di metodologie predittive sullo stato di salute delle comunità distrettuali;
- Valorizzare la prossimità, come presa in carico nel contesto di vita della persona, in primis al domicilio, anche attraverso la realizzazione dell'obiettivo di investimento 1.2.1 della Missione 6 del PNRR che intende raggiungere insieme a tutti gli attori presenti sul territorio oltre 233.000 prese in carico in ADI (Assistenza Domiciliare Integrata) entro giugno 2026;
- Superare la frammentazione delle misure e degli interventi a favore di un coordinamento delle risposte (anche tra soggetti diversi) secondo una logica di accreditamento di filiera che preveda la definizione di filiere multisetting;
- Favorire la continuità delle cure per coloro che vivono in condizioni di cronicità, fragilità o disabilità, che comportano il rischio di non autosufficienza anche attraverso l'integrazione tra il servizio sociale e quello sanitario;
- Sviluppo delle reti clinico assistenziali avvicinando l'ospedale al territorio fornendo anche una consulenza specialistica a distanza fra sanitari;
- Favorire la semplificazione e l'uniformità dell'accesso all'assistenza;

Pertanto, secondo l'ottica sopra delineata, si sono identificate alcune aree di sviluppo strategico, cioè sistema sociosanitario territoriale, salute mentale e cure primarie, che verranno attuate gradualmente lungo un percorso pluriennale.

Con riferimento al sistema sociosanitario territoriale, il Distretto rappresenta il luogo in cui il SSR, nelle sue articolazioni funzionali ed erogative, si coordina e si integra con il sistema dei servizi sociali proponendo un approccio intersetoriale in termini di percorsi e soluzioni basati sull'integrazione delle diverse dimensioni di intervento e dei molteplici ambiti di competenza, con una visione orizzontale e

trasversale ai bisogni, tenendo conto anche della dimensione personale dell'assistito, integrando inoltre il sistema ospedaliero caratterizzato da intensività assistenziale.

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

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

Per meglio rispondere ai bisogni sociosanitari della popolazione, uno degli importanti percorsi in cui sarà coinvolta Regione Lombardia riguarda la valorizzazione e revisione della rete di servizi sociosanitari dedicati agli anziani, alle persone con disabilità e a quelle con disturbi mentali.

Con particolare riferimento ai disturbi mentali, l'aumento dei disturbi neuropsichici in infanzia e adolescenza è ampiamente segnalato da tempo in tutto il mondo, così come l'insufficiente risposta che utenti e famiglie ricevono dai servizi sanitari, sociali e educativi. Per rispondere a questi bisogni, Regione Lombardia è stata la prima ad avere introdotto la telemedicina per i servizi di NPIA (Neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza) e psichiatria, fin dal mese di marzo 2020, e una delle poche ad avere considerato i servizi di NPIA tra quelli essenziali, che dovevano quindi continuare a garantire le attività alla popolazione anche nei momenti più difficili della pandemia. Nei prossimi anni Regione Lombardia intende migliorare l'accesso ai Servizi, ridurre le attese per l'esecuzione dei cicli di terapie e riabilitazione, potenziando l'offerta nei servizi sanitari e sociosanitari, favorire lo sviluppo di cicli riabilitativi precoci e ad alta intensità per i disturbi del neurosviluppo, standardizzare percorsi diagnostici e terapeutici, negli ambiti ambulatoriale, semiresidenziale e residenziale e in quello ospedaliero.

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

A tutto questo si devono aggiungere anche le farmacie di comunità (oggi più di 3.000 nel territorio lombardo), che rappresentano un importante punto di riferimento per i cittadini e che svolgono per conto del SSR diversi servizi come la scelta e revoca del medico, i rinnovi delle esenzioni da reddito, le vaccinazioni verso gli anziani e i soggetti più fragili, le campagne di comunicazione sulla prevenzione, lo screening del colon-retto, ecc.

Le cure primarie

Con riferimento alle cure primarie, Regione Lombardia proseguirà nella riorganizzazione e riqualificazione della Continuità Assistenziale, istituendo - d'intesa con AREU e implementando modelli già da quest'ultima sperimentati - la Centrale Unica di Continuità Assistenziale UNICA.

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

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

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

Con gli Accordi Integrativi Regionali 2025 si è avviata la disponibilità di Medici di Assistenza Primaria (MAP) e Pediatri di Libera Scelta (PLS) all'impiego della telemedicina e a garantire la presenza medica nelle Case di Comunità e negli Ospedali di Comunità. Il lavoro atteso verte sullo sviluppo delle relazioni tra questi professionisti e i servizi del Polo Territoriale nonché gli specialisti di branca afferenti al Polo Ospedaliero.

La prevenzione animale

La promozione della salute è concepita come uno strumento essenziale per mettere la popolazione nelle condizioni di esercitare un controllo consapevole e attivo sul proprio stato di salute, in linea con le indicazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) del 1996. In tale prospettiva si collocano le attività della Prevenzione Veterinaria, che svolge un ruolo cruciale nella tutela della salute globale, perseguiendo per sua natura un approccio "One Health".

Questo approccio, che integra la salute umana, animale e ambientale, si applica alla prevenzione e al controllo delle patologie animali, garantendo al contempo la sicurezza alimentare, il benessere degli animali e la tutela degli animali da compagnia. Riveste inoltre un ruolo centrale nel contrasto all'antimicrobico-resistenza, promuovendo un impiego consapevole del farmaco veterinario. La Prevenzione Veterinaria fornisce anche supporto alle filiere agroalimentari lombarde, contribuendo a un sistema alimentare sostenibile e sicuro, che favorisce l'importante settore economico rappresentato dall'esportazione di prodotti di origine animale verso Paesi terzi.

Obiettivi strategici

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Case di Comunità attivate/ N. di Case di Comunità previste	105/199	195/195 192/192

Il target è stato adeguato in base a quanto definito dal Contratto Istituzionale di Sviluppo sottoscritto da Regione Lombardia e dal Ministero della Salute per attuare il PNRR (Missione 6, componenti 1 e 2) e PNC. Tali definizioni sono state recepite dalla Giunta regionale con la DGR 4940/2025 che aggiorna il piano operativo regionale PNRR.

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

Il target è stato adeguato in base a quanto definito dal Contratto Istituzionale di Sviluppo sottoscritto da Regione Lombardia e dal Ministero della Salute per attuare il PNRR (Missione 6, componenti 1 e 2) e PNC. Tali definizioni sono state recepite dalla Giunta regionale con la DGR 4940/2025 che aggiorna il piano operativo regionale PNRR.

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, Personale sanitario e sociosanitario

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute

2.3.2 Potenziare le cure domiciliari anche attraverso la telemedicina

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Pazienti che ricevono assistenza domiciliare	109.902	226.390-240.000

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

Destinatari: Cittadini, Enti gestori dei servizi pubblici e privati

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

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

2.3.3 Diffondere i servizi di telemedicina sul territorio

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

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

Destinatari: Cittadini, operatori del sistema sanitario regionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, Enti gestori sanitari pubblici e privati

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

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

2.3.5 Potenziare gli interventi rivolti a soggetti fragili e cronici

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di persone prese in carico con percorsi innovativi a sostegno della domiciliarità	12.197	+10% (13.416) 19.000

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di pazienti Neuropsichiatria Infanzia e adolescenza (NPIA) coinvolti dagli interventi	116.321 (N. pazienti con almeno una prestazione NPIA nel 2022)	119.810 (+3%) 124.000

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

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

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

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, operatori del sistema sanitario regionale

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

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

2.3.8 Investire in innovazione e ricerca per migliorare le cure

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

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

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.10 Potenziare gli interventi di prevenzione

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

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

Destinatari: Cittadini, Pazienti, Imprese

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

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

2.3.11 Potenziare la sicurezza sul lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di controlli su numero di cantieri edili	9	>=10 >=20

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

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, INAIL, INPS, ITL, ANCI, Ministeri della Salute del Lavoro e delle Politiche Sociali, delle Politiche Agricole, dello Sviluppo Economico, dell'Istruzione, Rappresentanze dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali

2.3.12 Potenziare gli interventi rivolti al benessere e alla sanità animale

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate alla prevenzione del randagismo (milioni di euro)	1,2	Incremento >=5% (1,26)

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.14 Programmazione e Governo del Sistema Sociosanitario lombardo

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

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

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

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

Ambito strategico 2.4***I giovani e le giovani generazioni***

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

Entrambi questi obiettivi rispecchiano e attuano la visione alla base della legge regionale *“La Lombardia è dei giovani”* (l.r. 4/2022), che pone l'accento su alcune parole chiave e su alcuni obiettivi sfidanti nell'ingaggiare i target giovanili, come autonomia, protagonismo e partecipazione attiva nella società e nella comunità di riferimento.

La legge ha una forte valenza trasversale, sia per coordinare la pluralità di misure di Regione Lombardia a favore dei giovani, sia per integrare i tanti interventi attuati nei diversi territori dai tanti soggetti che operano nell'ambito delle politiche giovanili.

Per raggiungere il primo obiettivo, nel triennio 2026-2028 saranno realizzate misure per sostenere quei soggetti intermedi, operanti sui territori e più vicini ai giovani, maggiormente capaci di offrire risposte concrete al bisogno di servizi, socialità e aggregazione, con un'attenzione particolare alla fascia più fragile del target giovanile, in un'ottica di apertura e inclusione. In particolare, saranno co-finanziati, in una logica integrata e di rete territoriale, progetti realizzati sia dai comuni ed enti pubblici che da soggetti privati (es. associazioni giovanili, enti del III settore e del privato sociale, fondazioni, associazioni sportive, centri culturali, oratori, ecc.), che propongono iniziative di partecipazione, aggregazione e inclusione giovanile al fine di perseguire tre finalità strategiche:

- potenziare l'offerta di servizi e di opportunità per i giovani, sostenendo le realtà presenti sui territori e i luoghi di aggregazione;
- mettere in campo azioni e progetti di contrasto al disagio giovanile e di supporto alle fasce più fragili;
- valorizzare il talento e la crescita personale e professionale dei giovani.

Per raggiungere il secondo obiettivo, saranno realizzate iniziative di coinvolgimento diretto dei giovani attraverso eventi dedicati, campagne e attività di comunicazione (in particolare sui canali digital e social), Forum Giovani, organismo nato a dicembre 2024 con la missione di alimentare una relazione diretta e proseguire nell'azione di ingaggio del target giovanile nelle sue componenti più vive.

Obiettivi strategici**2.4.1 Favorire il protagonismo dei giovani**

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

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

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

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

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

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

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

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

Destinatari: Giovani di età compresa tra 15 e 34 anni che vivono, studiano o lavorano in Lombardia; Enti locali; Enti del Terzo Settore; Istituzioni scolastiche e di formazione superiore; Enti di formazione; Cooperative sociali; Fondazioni di diritto privato, imprese

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

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

Ambito strategico 2.5

Sicurezza e gestione delle emergenze

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

Ridurre l'incidentalità stradale e di conseguenza i morti e i feriti sulle strade lombarde e il costo sociale connesso al fenomeno, è un obiettivo che si affronterà incentivando, sia nelle scuole che presso le aziende pubbliche e private, in sinergia con gli enti locali, la cultura della prevenzione per sensibilizzare sull'importanza di adottare atteggiamenti responsabili.

Riuscire a migliorare la sensazione di sicurezza percepita dai cittadini lombardi è una priorità che continuerà a essere perseguita, con il massimo impegno, nonostante le difficoltà legate anche al contesto sociodemografico e geopolitico che condizionano il fenomeno. Per questo motivo si continuerà a lavorare, nei limiti delle competenze e delle funzioni riconosciute a Regione, per incrementare la sicurezza urbana attraverso la promozione di accordi finalizzati anche alla realizzazione di operazioni congiunte di controllo del territorio e per accrescere la preparazione professionale e le dotazioni degli operatori di polizia locale; nonché per sviluppare competenze e collaborazioni sul tema. Continuerà inoltre l'impegno per la promozione della legalità attraverso iniziative in tema di educazione alla legalità attuate in collaborazione con l'Ufficio Scolastico Regionale e per il reimpiego dei beni confiscati alla criminalità.

Un ulteriore aspetto collegato al concetto di sicurezza è costituito dalle attività di protezione civile volte alla previsione, prevenzione e mitigazione dei rischi, alla gestione delle emergenze e al loro superamento. In particolare, nell'ambito dell'attività di previsione, saranno sempre più affinati metodi e matrici di rischio riguardanti, per esempio, il pericolo temporali e valanghe, mentre in relazione al

rischio idraulico e idrogeologico sono in corso di sviluppo piattaforme di previsione idrologico-idraulica sui corsi d'acqua lombardi, monitoraggio in tempo reale dei parametri meteo-idro-nivo e di allarmistica, per avere un quadro completo della situazione prevista/in atto sul territorio e avvisare le Autorità locali del superamento di soglie prefissate. Inoltre, saranno studiate e sperimentate tecniche di Intelligenza Artificiale, basate su reti neurali, in grado di prevedere gli effetti al suolo, specie in contesti fortemente urbanizzati. Tutto ciò sarà alla base del potenziamento del sistema di allertamento regionale, con diffusione delle allerte di Protezione civile e delle comunicazioni attraverso molteplici canali per garantire la massima capillarità delle informazioni.

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

È, quindi, importante continuare a investire sul sistema di Protezione Civile e sul volontariato organizzato, anche attraverso l'aggiornamento e l'implementazione dei piani di Protezione Civile di competenza regionale e il supporto agli altri livelli di pianificazione per consentire di rispondere in maniera sempre più tempestiva alle richieste di soccorso, ma anche per prevenire e prevedere i fenomeni.

Il supporto garantito dal sistema di Protezione Civile non è solo finalizzato agli eventi che possono colpire il territorio regionale, ma anche per emergenze che coinvolgono il territorio nazionale, e anche in caso di grandi emergenze di carattere internazionale. Regione Lombardia sarà impegnata nel garantire il supporto a Province e Comuni per la redazione dei piani di competenza collegati al Piano di accoglienza per l'emergenza Campi Flegrei (Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 24 giugno 2016 e DGR n° XI/1653 del 20/05/2019). Proseguirà anche la redazione del Piano di accoglienza della popolazione del Comune di Pozzuoli (NA) a livello regionale, per l'eventuale necessità di accoglienza a lungo termine (seconda fase di accoglienza), attraverso lo specifico Gruppo di Lavoro Regionale, ed in particolare con i Tavoli tematici.

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

Obiettivi strategici

2.5.1 Supportare gli interventi volti alla riduzione dell'incidentalità stradale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di interventi per la sicurezza di punti e/o tratte caratterizzati da altri fattori di rischio	115 (dato complessivo XI Legislatura)	130 (dato complessivo XII Legislatura)
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
N. tecnici EELL e operatori di polizia locale formati sulla progettazione infrastrutturale per il contrasto all'incidentalità stradale nell'ambito del CMRL		
<i>L'indicatore viene sostituito con un nuovo indicatore maggiormente rappresentativo delle azioni regionali per il contrasto all'incidentalità stradale.</i>		

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

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

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Province, Città Metropolitana, INAIL, ACI, Ufficio Scolastico Regionale Lombardia

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

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

Destinatari: Cittadini, Polizia Locale

Enti del Sistema Regionale coinvolti: ARIA, PoliS Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Province, Città Metropolitana, Ministero dell'Interno, Prefetture

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti destinatari delle attività promosse dai Centri Promozione Legalità	100.000 (dato complessivo XI Legislatura)	110.000 200.000 (dato complessivo XII Legislatura)

Destinatari: Cittadini, Comuni, Studenti

Enti del Sistema Regionale coinvolti: ARIA, PoliS Lombardia

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

2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale

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

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

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

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Fondazione Eucentre, Fondazione Politecnico di Milano, AINEVA (Associazione Interregionale di coordinamento e documentazione per i problemi inerenti alla neve e alle valanghe), ANCI Lombardia, Ufficio Scolastico Regionale per la Lombardia, Segretariato regionale Lombardia del Ministero della Cultura, Regioni e Province autonome, Enti del sistema protezione civile svizzero, Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerca per la Protezione Idrogeologica (CNR – IRPI).

Pilastro 3

Lombardia Terra di Conoscenza

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

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

Obiettivi Agenda ONU 2030



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

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

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

In Lombardia, nell'anno scolastico 2025-2026, risultano attive 5.371 scuole statali, tra scuola dell'infanzia (25%), primaria (40%), secondaria di I grado (21%) e di II grado (14%), per un totale di 53.367 classi e circa 1,1 milioni di alunni, di cui circa 60 mila con disabilità⁴⁸. In Lombardia risiede il 26% del totale degli alunni non italiani iscritti a livello nazionale⁴⁹. Le scuole paritarie erano invece 2.447 nell'anno scolastico 2024-2025⁵⁰, di cui quasi il 67% relative all'infanzia, con 215.473 alunni, di cui oltre 6 mila con disabilità.

I risultati delle prove INVALSI relative alle "competenze in italiano, matematica e inglese" evidenziano che gli studenti e le studentesse del "terzo anno della scuola secondaria di primo grado" in Lombardia conseguono esiti significativamente superiori alla media nazionale⁵¹. In particolare, la maggior parte di essi raggiunge almeno il livello 3 in italiano e matematica e il livello A2 nel test di inglese, indicando un livello di apprendimento più che adeguato. Degna di nota è anche la quota di studenti che si colloca nel livello più alto di rendimento (livello 5), pari a circa l'11% per italiano, a testimonianza della presenza di una fascia consistente di eccellenze. Inoltre, al termine del primo ciclo d'istruzione, la Lombardia è tra le regioni che presentano una situazione maggiormente auspicabile, caratterizzata da elevata

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

⁴⁸ <https://www.mim.gov.it/web/usr-lombardia/la-scuola-in-lombardia>

⁴⁹ <https://edunews24.it/scuola/quasi-un-milione-di-studenti-senza-cittadinanza-italiana-tra-i-banchi-analisi-dati-e-prospettive-per-la-scuola-italiana>

⁵⁰ Il dato sulle scuole paritarie non è ancora stato aggiornato all'anno scolastico 2025/2026.

⁵¹ Invalsi (2024), Rapporto Invalsi 2024, Invalsi, Roma

eccellenza accademica e basso rischio di dispersione scolastica implicita (insieme al Veneto, le Marche, la Provincia autonoma di Trento, l’Umbria, la Valle d’Aosta e il Friuli-Venezia Giulia).

La “*quota di giovani lombardi tra i 15 e i 19 anni che ha conseguito almeno la licenza media inferiore*”⁵² raggiunge il 98,9% nel 2023, un dato di due decimi di punto percentuale inferiore a quello dell’anno precedente e a quello medio nazionale. La percentuale di popolazione di 15-19 anni in possesso almeno della licenza media inferiore è più elevata tra le ragazze (99,5% contro il 98,4% dei ragazzi).

Per quanto riguarda i risultati delle “prove INVALSI”⁵³ di italiano, matematica e inglese relative alle classi quinte della scuola secondaria di secondo grado”, si conferma anche in questo caso la performance complessivamente positiva della popolazione studentesca lombarda, con esiti superiori alla media nazionale. In particolare, la maggior parte degli studenti consegna almeno il livello 3 in italiano e matematica. Per quanto concerne la prova di inglese, gli studenti degli istituti tecnici e dei licei raggiungono mediamente il livello B2, mentre quelli dell’istruzione professionale si attestano prevalentemente sul livello B1. Nel dettaglio, l’8,6% degli studenti ottiene il livello massimo (livello 5) nella prova di italiano, indicando un nucleo significativo di eccellenze. Inoltre, la Lombardia si distingue tra le regioni con i livelli più contenuti di *dispersione scolastica implicita* (che fa riferimento agli studenti che, pur portando a termine il ciclo di studi, non hanno competenze adeguate) al termine del secondo ciclo di istruzione, con una quota pari al 3,7%, nettamente inferiore alla media nazionale, che si attesta all’8,7%.

Il sistema formativo della Lombardia a livello secondario si caratterizza, tra le altre componenti, per la presenza dell’Istruzione e Formazione Professionale (IeFP), ormai divenuta un pilastro strutturale e consolidato dell’offerta educativa regionale. Questo canale formativo risponde efficacemente, da un lato, alle esigenze di quei giovani che desiderano intraprendere fin dai 14 anni un percorso ad alta vocazione professionalizzante; dall’altro, alle richieste del tessuto economico e produttivo locale, che spesso trova nei diplomati e qualificati dei percorsi IeFP una risposta concreta ai propri fabbisogni di competenze tecniche e professionali. Il sistema è inoltre in grado di offrire percorsi personalizzati, rivolti sia ad allievi con disabilità, sia a coloro che intendono riprendere gli studi dopo un’interruzione del proprio percorso educativo. Nell’anno formativo 2023-24 le iscrizioni alla IeFP in Lombardia superano i 58 mila iscritti (in lieve contrazione rispetto all’a.f. 2022-23)⁵⁴. Sono più di 50 mila i giovani iscritti in un percorso triennale e circa 8 mila quelli al quarto anno formativo delle IeFP.

Una volta conseguito il diploma al termine del quarto anno dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale, gli studenti hanno la possibilità di proseguire il proprio percorso formativo attraverso due principali opzioni. La prima consiste nell’iscrizione a un quinto anno integrativo, finalizzato alla preparazione per il conseguimento dell’esame di Stato e al conseguente accesso all’istruzione terziaria. In alternativa, è possibile accedere ai percorsi annuali di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), riconosciuti a livello nazionale nell’ambito delle specializzazioni tecniche superiori. Tali percorsi sono progettati in stretta relazione con i fabbisogni del sistema economico-produttivo lombardo e mirano a favorire l’inserimento occupazionale dei giovani attraverso una formazione altamente professionalizzante. Nell’anno formativo 2023-24 sono 1.577 i giovani iscritti in un IFTS lombardo: le iscrizioni sono in calo del -12,7% rispetto al 2022-23⁵⁵.

Il “*tasso di scolarizzazione superiore dei giovani lombardi tra i 20 e i 24 anni*” mostra che, nel 2023, l’88,2% della popolazione, in questa fascia di età, ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria

⁵² Si tratta del livello di istruzione della popolazione tra i 15 e i 19 anni che, oltre a coloro che hanno conseguito il diploma di scuola media inferiore, include anche coloro che hanno conseguito la qualifica professionale e il diploma di scuola media superiore, in quella stessa fascia di età.

⁵³ Invalsi (2024), Rapporto Invalsi 2024, Invalsi, Roma

⁵⁴ Assolombarda (2024), “Cruscoitto education - Edizione 2024”, Dossier n° 102/gen 25, Assolombarda, Milano.

⁵⁵ Assolombarda (2024), “Cruscoitto education - Edizione 2024”, Dossier n° 102/gen 25, Assolombarda, Milano.

superiore, un dato in crescita progressiva a partire dal 2020 (quando era pari all'82,9%) e superiore a quello medio nazionale (85,7%).

Nel 2024, in Lombardia, la "quota di giovani tra i 18 e i 24 anni che abbandonano precocemente gli studi" si attesta al 7,7% (vs. il 9,8% a livello nazionale e il 9,3% nella UE27)⁵⁶, un dato in linea con quello dell'anno precedente (- 0,1 p.p.) e in calo di 5,4 p.p. rispetto al 2018, nonostante la pandemia da COVID-19 e i suoi effetti negativi sulla permanenza degli studenti più vulnerabili all'interno del sistema educativo. L'uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione è un fenomeno che interessa in misura maggiore i giovani uomini piuttosto che le giovani donne (10,8% vs 4,4%). Sulla progressiva riduzione del fenomeno figura il forte investimento di Regione Lombardia sul canale IeFP, che ha visto nel tempo una continua crescita del numero di iscrizioni e un costante rafforzamento del sistema di offerta⁵⁷. In linea con il miglioramento della quota di ragazzi che sono usciti dai percorsi formativi, diminuisce anche la percentuale di giovani NEET (Neither in Employment nor in Education and Training) sul totale dei 15-29enni: nel 2024 è risultata pari al 10,1%, in calo progressivo dal 2021 quando si era attestata al 18,4%⁵⁸. Nel 2024, il tasso di NEET si conferma più alto per le donne (11,6%) rispetto agli uomini (8,7%), sebbene il gap si sia ridotto di 0,7 p.p. rispetto al 2023. Anche in questo ambito, la disparità di genere si manifesta nonostante le ragazze mostrino migliori performance scolastiche e minori tassi di abbandono (4,4% contro 10,8% dei ragazzi). Ad ogni modo, il tasso di NEET in Lombardia è inferiore a quello medio nazionale sia per i ragazzi che le ragazze, dato che in Italia si attesta al 13,8% per i ragazzi e al 16,6%, con un gap di genere e nella UE27 è infatti pari al 10% per la componente maschile e al 12,2% per quella femminile.

Per quanto riguarda le strutture scolastiche, circa il 20,4% degli edifici scolastici statali in Lombardia ha più di 50 anni, una percentuale superiore alla media nazionale che si attesta al 17,8%⁵⁹ (OpenPolis, 2023). Inoltre, circa il 60% degli edifici scolastici lombardi è stato costruito prima del 1975, e una parte significativa risale addirittura a prima del 1940⁶⁰. L'invecchiamento del patrimonio edilizio comporta conseguenze rilevanti anche in termini di prestazioni energetiche e sicurezza. Solo il 2% degli edifici scolastici della regione rientra nella classe energetica A o A+, mentre ben il 52% si trova in classe G, la peggiore in termini di consumi e dispersioni termiche⁶¹. Tuttavia, va segnalato che circa il 70% delle scuole lombarde ha adottato alcuni accorgimenti per la riduzione dei consumi, come doppi vetri, isolamento termico di pareti e coperture e zonizzazione degli impianti termici⁶². Sul fronte dell'accessibilità per le persone con disabilità, solo il 42,5% degli edifici scolastici in Lombardia è pienamente accessibile, ovvero dotato di rampe esterne o servoscala e con ambienti interni conformi agli standard di accessibilità (come ascensori, bagni e scale a norma)⁶³: si tratta comunque del dato più alto a livello nazionale. Secondo i dati ISTAT, in Lombardia il 47% degli edifici scolastici è effettivamente accessibile agli studenti con disabilità motoria contro il 41% circa del dato nazionale⁶⁴.

La scuola rappresenta inoltre uno dei fronti più importanti della sfida per la digitalizzazione, a partire dalla connettività: in Lombardia il 56,4% delle scuole ritiene che la connessione a internet sia adeguata, in tutti i plessi, al carico di lavoro richiesto dalla didattica, contro il 47,4% del dato nazionale. L'utilizzo della connessione internet per la didattica si deve necessariamente accompagnare a un investimento in formazione sulle competenze digitali, anche con riferimento ai docenti e al personale scolastico:

⁵⁶ Eurostat Database, Regional Statistics

⁵⁷ Polis Lombardia (2023), Rapporto Lombardia 2023

⁵⁸ ISTAT (2025), Aggiornamento Intermedio Indicatori BES – Aprile 2025.

⁵⁹ Openpolis (2023). L'età degli edifici scolastici in Lombardia.

⁶⁰ Rete Irene / e-gazette.it (2024). Scuola lombarda, un colabrodo energetico secondo Rete Irene.

⁶¹ Imprese Edili News (2024). In Lombardia scuole senza efficienza energetica.

⁶² ExPartibus (2023). Lombardia: approvate linee guida per l'edilizia scolastica 2019–2021.

⁶³ Openpolis (2022). L'esigenza di scuole inclusive per gli alunni con disabilità.

⁶⁴ ISTAT (2025). L'inclusione scolastica degli alunni con disabilità | Anno 2023-2024.

meno del 30% dei lombardi possiede competenze digitali elevate (22% in Italia), mentre quelle almeno di base sono possedute dal 53,4% della popolazione⁶⁵.

Dopo aver ottenuto il certificato IFTS o un Diploma di Maturità statale, gli studenti possono continuare il proprio percorso di alta specializzazione nell'ambito della filiera professionalizzante iscrivendosi ad uno dei 25 Istituti Tecnologici Superiori (ITS Academy) presenti in Regione⁶⁶. Nel panorama italiano, la Lombardia si conferma ai vertici, detenendo il primato regionale per numero di Fondazioni ITS, di percorsi erogati, di alunni iscritti (testimonianza anche della crescente attrattivit di questo tipo di percorsi), di diplomati e di occupati.

Secondo i dati di INDIRE⁶⁷, gli iscritti ai percorsi ITS in Lombardia sono 2.776 (di cui il 74,1% uomini), pari al 23,5% dell'ammontare nazionale. Circa 1/4 dei percorsi (112 su 450 a livello nazionale, pari al 24,9%)  erogato dagli ITS Academy della Lombardia. Gli ITS Academy della Lombardia garantiscono il maggior numero di percorsi nell'area delle Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (24) e, per l'ambito delle Nuove Tecnologie del Made in Italy, sul Sistema meccanica (18). Uno dei punti di forza degli ITS  l'accesso al mercato del lavoro: infatti, secondo i dati del monitoraggio 2025 sui corsi conclusi nel 2023, l'84,4% dei diplomati trova lavoro a un anno dal conseguimento del titolo e il 93,1% trova un'occupazione coerente con il percorso ITS concluso. L'analisi su base regionale, in termini di quota percentuale di iscritti, diplomati e occupati, evidenzia la costante prevalenza della Lombardia (23,5% iscritti, 26,5% diplomati, 26,7% occupati).

La formazione terziaria accademica comprende invece i corsi di laurea (I e II livello e ciclo unico), quelli post-laurea (dottorato, scuole di specializzazione e master) e i corsi AFAM. In Lombardia, nell'a.a. 2024/2025, l'offerta di istruzione terziaria accademica  stata garantita da 15 Atenei (di cui 8 pubblici e 7 privati⁶⁸) e 30 istituti di Alta Formazione Musicale e Coreutica (AFAM)⁶⁹, sedi decentrate da altri territori incluse, garantendo cos un ambiente accademico con un'offerta diversificata e di alta qualit, come attestato anche dalle classifiche internazionali. Secondo il QS World University Ranking 2026, infatti, tra le prime 1.500 Universit al mondo, ci sono 8 Atenei lombardi, tra cui il Politecnico di Milano (al 98^o posto, dal 111^o posto di un anno prima) e l'Universit degli Studi di Milano (al 276^o posto, dal 285^o posto dell'anno precedente). A seguire, entro le prime 500, l'Universit Cattolica Sacro Cuore (salita al 409^o dal 442^o posto), l'Universit degli Studi di Pavia (passata dal 440^o al 423^o posto) e l'Universit Vita-Salute San Raffaele (461^o posto, in calo rispetto al 389^o posto di un anno prima).

La Giunta regionale della Lombardia approva annualmente i criteri di accesso e le previsioni minime di finanziamento delle Borse di studio universitarie, che trovano spazio nei singoli bandi di Universit, Istituzioni di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) e Scuole Superiori per Mediatori linguistici. In particolare, nell'anno accademico 2024-2025 sono stati messi a disposizione circa 49 milioni di euro di fondi statali (FIS), circa 24 milioni di euro di fondi PNRR e oltre 53 milioni di euro derivanti dal gettito della tassa DSU. A queste risorse vanno aggiunti 24 milioni di euro di fondi che Regione Lombardia ha messo a disposizione portando le risorse complessive a oltre 151 milioni di euro in modo da garantire la pi alta copertura possibile degli studenti aventi diritto.

⁶⁵ ISTAT (2024), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023

⁶⁶ Indire (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) (2025). ITS Academy - Monitoraggio 2025

⁶⁷ Indire (Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa) (2025). ITS Academy - Monitoraggio 2025

⁶⁸ Un privato  una universit telematica.

⁶⁹ L sistema di Alta Formazione Artistica Musicale e Coreutica (AFAM)  costituito dai Conservatori di Musica statali, alle Accademie di Belle Arti (statali e non statali), dagli Istituti musicali ex pareggiati promossi dagli enti locali, dalle Accademie Nazionali statali di Danza e di Arte Drammatica, dagli Istituti Superiori per le Industrie Artistiche statali, nonch da ulteriori Istituzioni private autorizzate dal Ministero al rilascio di titoli aventi valore legale (art. 11 del d.P.R. 8 luglio 2005, n. 212) – dati: <https://ustat.mur.gov.it/didattica/lombardia/afam>

L'ultima edizione disponibile del Regional Innovation Scoreboard (RIS)⁷⁰, utilizzato dall'Unione Europea per valutare la performance innovativa di 241 regioni, confrontandole sotto diversi aspetti, fra i quali risorse umane, digitalizzazione, pubblicazioni scientifiche, imprese innovatrici e altri parametri sia economici che ambientali, è quella del 2025⁷¹. Sulla base dell'indice 2025 che sintetizza i 23 indicatori considerati, le 241 regioni europee vengono classificate in quattro diversi gruppi di performance: 38 regioni 'leader' dell'innovazione (performance > 125% rispetto alla media europea), 69 'forti' innovatori (100-125%), 74 innovatori 'moderati' (70-100%) e 60 innovatori 'emergenti' (<70%). Nel RIS 2025, la Lombardia, pur crescendo in innovazione nel lungo termine (+15,3% rispetto al 2018) e registrando una dinamica superiore ai benchmark negli ultimi anni (+6,3% rispetto al 2023), si conferma 'moderato+' come nell'edizione 2023 (era 'forte' nel 2021). Si posiziona, così, al 114^o posto sulle 241 regioni europee analizzate, dietro a Oberbayern al 5^o posto, Stoccarda al 54^o, Auvergne Rhône-Alpes al 64^o e Catalogna al 72^o. Rispetto alle altre tre Regioni motori d'Europa, la Lombardia presenta un posizionamento che varia molto tra i singoli indicatori, con performance positive in diverse misure ma ampi e strutturali ritardi in altre. I principali punti di forza si concentrano nel comparto industriale e nella ricerca scientifica: il ritorno del fatturato da nuovi prodotti, la diffusione nelle imprese di servizi cloud computing, la propensione delle PMI all'innovazione di prodotto e di processo, la densità di domande di design, la qualità delle pubblicazioni scientifiche. Gli aspetti da considerare con maggiore attenzione rimangono il numero di laureati, la spesa privata e pubblica in R&D, il numero di brevetti, l'occupazione in imprese innovative, le emissioni industriali di PM2.5.

In Lombardia, particolare attenzione è rivolta al sostegno degli ecosistemi dell'innovazione, attraverso iniziative di ricerca, innovazione e trasferimento tecnologico previste dal Programma Regionale FESR 2021-2027 e da altri strumenti, quali il Piano Lombardia. Questi ecosistemi si distinguono per la loro capacità di favorire la collaborazione tra imprese e mondo della ricerca. Le iniziative sono progettate attraverso un processo partecipativo, coinvolgendo attivamente stakeholder del territorio (imprese, università, centri di ricerca, fondazioni, cluster tecnologici, ecc.), per rispondere in modo mirato ai bisogni reali degli ecosistemi. Finora sono stati stanziati quasi 300 milioni di euro per: sostenere l'innovazione tecnologica e digitale delle PMI e grandi progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, promuovere l'open innovation, favorire il trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca e imprese e rafforzare le competenze interne alle PMI, nonché per sostenere lo sviluppo di tecnologie strategiche come le tecnologie digitali, tecnologie deep tech e biotecnologie.

La Lombardia si conferma come la regione leader in Italia per numero di startup innovative, con 3.389 imprese registrate al secondo trimestre 2025, pari al 27,5% del totale nazionale⁷². Milano è la provincia con la maggiore concentrazione, ospitando 2.463 startup, ovvero il 20,0% del totale nazionale. Questo dato sottolinea il ruolo centrale della Lombardia nel panorama nazionale dell'innovazione imprenditoriale. Tuttavia, per quanto riguarda la densità di startup innovative rispetto al totale delle nuove società di capitali, nel secondo trimestre 2025 il primato spetta al Friuli-Venezia Giulia, dove il 4,24% delle nuove società di capitali è una startup innovativa. La Lombardia si posiziona al quarto posto con il 4,02%, un dato sostanzialmente in linea con quello della Basilicata (4,09%) e delle Marche (4,03%). Questo indica che, sebbene la Lombardia detenga il primato assoluto per numero di startup innovative, alcune regioni mostrano una maggiore propensione relativa all'innovazione imprenditoriale rispetto al totale delle società di capitale costituite negli ultimi cinque anni.

⁷⁰ European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, Regional Innovation Scoreboard 2025, Publications Office of the European Union, 2025, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/2313906>

⁷¹ Rispetto al precedente Report, sono introdotti 4 nuovi indicatori in ambito infrastrutture digitali, investimenti IT, export e produttività. La copertura dei dati regionali si attesta a 23 indicatori rispetto ai 32 presi a riferimento per il confronto tra Paesi. Gli anni considerati vanno dal 2021 al 2024.

⁷² Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT). (2025). Startup innovative – Cruscotto di Indicatori Statistici. Report con dati strutturali – II trimestre 2025. Roma: MIMIT.

Indicatori multidimensionali di outcome

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

Progetto emblematico 2026

INVESTIRE NELLA FORMAZIONE DEI GIOVANI: ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE, UNIVERSITÀ E ITS ACADEMY

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

A seguito dell'introduzione da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali di una misura specifica del Programma "Garanzia Occupabilità dei Lavoratori", finanziato dal PNRR, per l'Anno Formativo 2025/2026 Regione Lombardia intende aderire e introdurre un'**azione sinergica tra le politiche della formazione professionale e quelle afferenti alle politiche attive del Lavoro**. In particolare, attraverso questa misura di tipo sperimentale, da un lato Regione Lombardia potrà coniugare le peculiarità formative dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale (leFP) con i servizi al lavoro del Programma GOL, in linea con il Piano Nuove Competenze; dall'altro, cercherà, compatibilmente con le risorse a bilancio, di assicurare un solido sostegno finanziario al sistema regionale leFP in continuità con i tre anni di attuazione dell'Investimento Sistema duale del PNRR (M5.C1.I1.4).

Altro aspetto emblematico del 2026 sarà il consolidamento dell'esperienza delle filiere formative tecnologico-professionali, già avviate per l'Anno Formativo 2024/2025 e replicate per il 2025/2026. Le filiere formative sono state introdotte in forma sperimentale dal Ministero dell'Istruzione e del Merito e successivamente formalizzate dalla Legge 121/2024, di cui è in corso di definizione la disciplina attuativa. Il 2026 sarà quindi l'anno in cui troveranno piena realizzazione le attività delle filiere e dei soggetti in esse coinvolti (istituzioni leFP, istituti statali professionali e/o tecnici, fondazioni ITS e contesti aziendali) in una co-progettazione didattico-formativa integrata e caratterizzata dall'utilizzo di modalità e metodologie didattiche innovative.

In conclusione, i due progetti emblematici descritti consentiranno alla leFP lombarda di promuovere ancor più l'allineamento tra offerta formativa e competenze richieste sul mercato del lavoro, unitamente all'opportunità di consolidare il sostegno finanziario e arricchire la proposta formativa con un aggancio più stretto ai servizi del mercato del lavoro.

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

Mentre assistiamo a un progressivo affermarsi degli Atenei Lombardi nei ranking internazionali, costatiamo le difficoltà dei giovani a stabilirsi nei centri urbani della nostra regione a causa dell'aumento del costo della vita. Grazie al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sono stati finanziati in Lombardia **11 interventi per le residenze universitarie** per un importo complessivo di 59 milioni di euro e un target di **572 nuovi posti letto**.

A ciò si aggiungono gli interventi di **riqualificazione delle residenze universitarie** di proprietà regionale gestite da università statali finanziati tramite la Legge 9/2020 (Piano Lombardia), per 25,8 milioni di euro complessivi, di cui 14,8 milioni finanziati con risorse regionali del Piano Lombardia.

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

Parallelamente e in modo complementare, Regione investirà per lo sviluppo del **sistema terziario**, non accademico degli ITS Academy, fondamentale per la creazione di competenze necessarie a confrontarsi con la *twin transition* digitale e ambientale.

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

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

Ambito strategico 3.1**Scuola**

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

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

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

Obiettivi strategici**3.1.1 Potenziare le politiche per il diritto allo studio e per la libertà di scelta educativa**

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Copertura del Buono scuola (in termini di rapporto tra importo medio erogato e importo medio richiesto)	89%	93% 100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di Scuole dell'Infanzia paritarie non comunali beneficiarie del contributo di funzionamento (sul totale delle Scuole dell'Infanzia paritarie non comunali del territorio)	85,7%	95% 100%

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

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

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di dropout/NEET inseriti in percorsi IeFP all'anno	350	400 800

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti universitari dropout inseriti in percorsi ITS	0	150

L'indicatore confluiscce all'interno dell'indicatore precedente, che comprende un più ampio programma di interventi a sostegno dell'occupazione giovanile, finanziati con risorse FSE+ 2021-2027, nell'ambito della programmazione IeFP.

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

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'istruzione e del merito; Ministero del lavoro e delle politiche sociali; Province; Ufficio scolastico regionale

3.1.3 Potenziare le infrastrutture scolastiche, anche digitali

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

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

Destinatari: Studenti; Insegnanti e personale scolastico; Enti Locali

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

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

Ambito strategico 3.2

Formazione professionale e ITS Academy

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

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

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

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

Obiettivi strategici

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti partecipanti a percorsi IeFP per anno formativo	62.939	62.939 63.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti che conseguono qualifica/diploma IeFP per anno formativo	22.725	22.725 23.000

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

Destinatari: Studenti; Famiglie; Istituzioni scolastiche e formative accreditate; Datori di lavoro
Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di Operatori accreditati che adottano le misure di digitalizzazione previste	25%	100%

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

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

Ambito strategico 3.3

Sistema Universitario

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

In tema di sostegno al Diritto allo Studio Universitario, si evidenzia che il numero di studenti idonei alla borsa di studio ammonta a circa 28.500 nell'anno accademico 2024/2025, di cui circa il 45% da fuori Regione. L'importo medio delle borse di studio si attesta a circa 5.600 euro nell'a.a. 2024/2025 (+ 5,4 %

rispetto allo scorso anno accademico), per effetto dell'applicazione delle normative statali (D.M. 1320/2021 e D.M. 317 e 318 del 2024) che hanno ampliato altresì la platea dei soggetti beneficiari mediante l'innalzamento dei livelli reddituali ISEE - Indicatore della Situazione Economica Equivalente (€ 26.516,70) e ISPE - Indicatore di Situazione Patrimoniale Equivalente (€ 57.645,03) per la medesima annualità.

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

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

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

Obiettivi strategici

3.3.1. Potenziare il diritto allo studio universitario

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore finanziario delle borse di studio erogate all'anno (valore medio) (euro)	3.600	4.700 5.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate alle borse di studio universitario (statali, regionali, comunitarie PNRR) all'anno (milioni di euro)	89,7 (a.a. 21/22)	110 ⁷³

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

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

⁷³ Gli importi baseline e target si intendono al netto del cofinanziamento degli Atenei e di eventuali ulteriori stanziamenti statali/ PNRR

Ambito strategico 3.4
Ricerca e innovazione

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

La sostenibilità, la digitalizzazione, il trasferimento di conoscenze e della tecnologia sono elementi chiave nella programmazione regionale, che punta a sostenere la realizzazione di progetti complessi di ricerca e sviluppo facilitando la collaborazione tra enti di ricerca e sistema produttivo e l'attivazione di partenariati tra grandi imprese e PMI, comprese le start-up e le PMI innovative. Anche il rafforzamento delle competenze interne alle imprese rappresenta un fattore strategico per l'innovazione e la competitività e per rendere il sistema della ricerca lombardo più attrattivo, specializzato e qualificato. Gli obiettivi specifici del programma regionale includono la promozione dell'innovazione tecnologica e digitale delle imprese, in particolare delle PMI, lo sviluppo delle tecnologie strategiche critiche (piattaforma STEP), il potenziamento delle infrastrutture di ricerca delle Università lombarde che svolgono attività di trasferimento tecnologico verso le imprese, il sostegno agli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) della Lombardia, per sostenere il trasferimento dei risultati della ricerca scientifica verso le imprese e il mercato. Inoltre, i Cluster tecnologici lombardi (CTL) saranno coinvolti in un percorso di valorizzazione degli ecosistemi per creare condizioni abilitanti e contribuire, tra l'altro, a rafforzare le connessioni tra gli attori chiave e favorire lo sviluppo tecnologico, anche a livello internazionale. Infine, sarà avviata l'attuazione del Protocollo di Intesa con Fondazione Cariplo, che prevede – anche in collaborazione con ANCI Lombardia – l'introduzione di una misura rivolta ai Comuni lombardi per sperimentare soluzioni innovative in sinergia con le imprese, inclusa l'applicazione dell'intelligenza artificiale, finalizzate al monitoraggio del territorio.

Prosegue inoltre l'impegno per l'attuazione degli interventi attivati nell'ambito del Piano Lombardia e, in tema di Intelligenza Artificiale, la prosecuzione del programma LombardIA che, attraverso il confronto con stakeholder pubblici e privati attivi su questa tematica, intende governare e coordinare uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile dell'Intelligenza Artificiale all'interno dell'ecosistema regionale di ricerca e innovazione.

Obiettivi strategici
3.4.1. Programmare e promuovere la ricerca e l'innovazione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Soggetti sostenuti (nella legislatura)	268	300

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (nella legislatura) (milioni di euro)	6	12 85
<i>Il target viene aumentato sulla base di apposite consultazioni pubbliche rivolte agli stakeholder, che hanno confermato la necessità di un maggior investimento sul trasferimento tecnologico. Nel 2025 sono state pianificate tre misure di trasferimento tecnologico per complessivi 88 milioni di euro.</i>		

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

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

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

Pilastro 4

Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro

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

Obiettivi Agenda ONU 2030



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

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

L'elevata incertezza che caratterizza l'attuale contesto economico e commerciale globale, aggravata dalla imprevedibile politica protezionistica degli Stati Uniti e dalla perdurante instabilità legata ai conflitti in corso, incide negativamente sulle prospettive di crescita della Lombardia. La previsione del Pil regionale per il 2025 è rivista ulteriormente al ribasso allo 0,6% (dal 0,8% di aprile, che già rappresentava una revisione dall'1,1% previsto a gennaio), leggermente più alta della crescita che era stata stimata per il 2024 (+0,5%)⁷⁴. Tuttavia, come premesso, il quadro è in continua evoluzione e difficilmente prevedibile. La previsione per il Pil lombardo resta in linea con la media nazionale, anch'essa allo 0,6% nel 2025. Il confronto con altre regioni benchmark europee colloca l'economia lombarda (e quella italiana) a metà tra le difficoltà delle regioni tedesche e la performance della Catalogna. Bayern e Baden-Württemberg, dopo un 2024 in recessione, vedono un 2025 in stagnazione e un'uscita dalla crisi rimandata al 2026. Secondo le ultime previsioni della Bundesbank, quest'anno la Germania è attesa in stagnazione, per poi ripartire nel 2026 con un incremento di Pil dello 0,7%. D'altra parte, la Catalogna continua a distinguersi per una progressione sostenuta, con ritmi di crescita stimati al 2,6% nel 2025 e al 2,0% nel 2026.

Le previsioni settoriali per il 2025 confermano il ruolo trainante del comparto dei servizi nella dinamica della crescita regionale⁷⁵. Anche per quanto riguarda la manifattura, si rileva una crescita della produzione, del fatturato e dell'occupazione: i numeri, rappresentati da Unioncamere sul primo trimestre 2025, evidenziano una crescita della produzione industriale rispetto al trimestre precedente (+0,4%), un incremento del fatturato (+0,1%) e un aumento dell'occupazione (+0,5%), così come sono in positivo gli ordini dall'estero (+0,4%). L'occupazione torna a crescere sia per l'industria sia per l'artigiano, con il saldo positivo tra ingressi e uscite (+0,5% entrambi). Si riduce anche il ricorso alla cassa integrazione, che resta maggiormente utilizzata dai settori più in difficoltà (siderurgia, tessile, abbigliamento)⁷⁶. Nella parte finale dell'anno, tuttavia, l'indotto generato dai Giochi Olimpici Invernali di Milano-Cortina potrebbe offrire una spinta aggiuntiva ai servizi rivolti alla persona, già in forte

⁷⁴ Assolombarda (2025), BOOKLET ECONOMIA, Previsioni - La Lombardia nel confronto nazionale ed europeo, Centro studi, N. 7/luglio 2025.

⁷⁵ Assolombarda (2025), BOOKLET ECONOMIA, Previsioni - La Lombardia nel confronto nazionale ed europeo, Centro studi, N. 7/luglio 2025.

⁷⁶ Unioncamere Lombardia, L'economia della Lombardia – Andamento del settore manifatturiero – I trimestre 2025

espansione, soprattutto nei comparti dell'ospitalità e della ristorazione. Si stima infine una contrazione nel comparto delle costruzioni. Tale flessione è attribuibile principalmente alla cessazione degli incentivi fiscali in ambito edilizio, la cui assenza sarà solo parzialmente bilanciata dagli investimenti infrastrutturali previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il rallentamento del settore risulta peraltro già evidente nel 2024, anno in cui si è registrata una riduzione dell'occupazione pari al 2,8%.

Le imprese lombarde continuano a rappresentare il motore dell'economia italiana, distinguendosi per dinamicità e capacità di crescita. Secondo i dati del Registro delle Imprese relativi al 2024⁷⁷, la Lombardia si conferma la regione con il più alto tasso di imprenditorialità in Italia, pari al 6,2%, a fronte di una media nazionale del 5,4%. Anche il tasso di crescita del numero di imprese attive nella regione si mantiene su livelli rilevanti, attestandosi all'1,1%, secondo solo a quello del Lazio (1,6%) e nettamente superiore alla media nazionale, pari allo 0,6%.

I dati più aggiornati, relativi al 2º trimestre 2025, mostrano che le imprese che si sono iscritte agli archivi delle Camere di Commercio lombarde sono 13.820, in calo (-5,4%) su base annua⁷⁸; diminuiscono più intensamente le posizioni cancellate (8.370 movimenti, pari al -49,1%), per via del confronto con l'analogo periodo del 2024 che aveva visto una concentrazione di cancellazioni d'ufficio intraprese dalle Camere di Commercio⁷⁹. Il saldo risulta quindi positivo (+5.450 posizioni) e in miglioramento rispetto allo stesso periodo del 2024, mentre al netto delle cancellazioni d'ufficio il valore risulta sostanzialmente stabile. Le imprese lombarde registrate alla fine del secondo trimestre ammontano così a 948.382, mentre al netto delle posizioni che non hanno ancora avviato l'attività o l'hanno sospesa, oppure risultano sottoposte a procedure concorsuali, le imprese attive sono 815.418, in calo del -0,4% su base annua. Si tratta del terzo segno negativo consecutivo, ma di entità inferiore rispetto alle flessioni che hanno contraddistinto i trimestri precedenti.

L'analisi per settori risente del passaggio alla nuova classificazione Ateco 2025, avvenuto ad aprile, che ha comportato un'ulteriore espansione del settore dei servizi (54,8% del totale), dove sono confluite alcune attività prima comprese nel commercio (riparazione auto e moto) e nelle costruzioni (sviluppo di progetti immobiliari), che di conseguenza hanno ridotto la propria quota (rispettivamente 12,6% e 10,3%). Anche al netto della riclassificazione, i servizi si confermano l'unico settore in crescita, mentre le perdite maggiori si concentrano nell'industria in senso stretto, nel commercio e nell'agricoltura, dove sono in corso processi strutturali di selezione e concentrazione.

La Lombardia si conferma una delle principali protagoniste dell'ecosistema ICT italiano, distinguendosi per l'elevato livello di dotazioni tecnologiche, la propensione agli investimenti digitali, l'attenzione alla sostenibilità e un buon grado di preparazione sul fronte dell'innovazione digitale. Il tessuto imprenditoriale regionale mostra una marcata disponibilità a incrementare la spesa in tecnologie dell'informazione e della comunicazione, mantenendosi in linea con le dinamiche nazionali e dimostrando capacità di adattamento e reattività di fronte alla trasformazione digitale. Nel dettaglio, il 32,2% delle imprese lombarde prevede di aumentare il proprio budget destinato alle tecnologie emergenti nel 2025, un dato superiore alla media italiana del 30,1%⁸⁰. Anche il grado di adozione delle principali soluzioni ICT risulta più elevato rispetto al resto del Paese: le aziende lombarde dispongono in media di 6,8 dotazioni tecnologiche ciascuna, rispetto al 6,4 registrato a livello nazionale. Tra le tecnologie più diffuse spiccano: a) i servizi di consulenza e integrazione di sistema, presenti nel 52,5% delle imprese lombarde (contro il 44,3% della media nazionale); b) le infrastrutture IT (server e storage),

⁷⁷ Elaborazioni del Centro Studi Tagliacarne pubblicata su Il Sole24 Ore Lombardia il 28.03.2025-

⁷⁸ Unioncamere Lombardia (2025), Demografia delle imprese in Lombardia - 2º trimestre 2025, Unioncamere Lombardia, Milano.

⁷⁹ Sono incluse 730 imprese cancellate per via dei provvedimenti di ufficio intrapresi dalle Camere di Commercio al fine di eliminare posizioni formalmente ancora attive ma in realtà non più operative (pari al 8,7% del totale delle cessazioni).

⁸⁰ Assintel (2025), Assintel report, evento "La via del Digitale per le imprese italiane – Focus Lombardia" del 10.04.2025

adottate dal 62% delle imprese (+3,5% rispetto alla media nazionale); c) i servizi di sicurezza informatica, presenti nell'81,1% delle imprese, superando di quasi 5 punti percentuali la media italiana (76,3%); d) le soluzioni per la gestione dei dati, come Big Data, Analytics e IoT, adottate nel 46,7% dei casi (contro il 41,5% a livello nazionale). Per quanto riguarda le tecnologie emergenti (intelligenza artificiale, Internet of Things, blockchain, robotica), la Lombardia registra una diffusione del 7,3%, ben al di sopra della media nazionale del 4%. In particolare, il 43% delle imprese lombarde utilizza almeno una soluzione di intelligenza artificiale, mentre il 33,5% prevede di adottarne nei prossimi anni. L'attenzione alla sostenibilità ambientale risulta in crescita: il 21,5% delle imprese lombarde adotta politiche di efficientamento energetico e riduzione delle emissioni, un valore superiore di 5 punti percentuali rispetto alla media italiana. Parallelamente, si evidenzia una maggiore predisposizione verso l'adozione di modelli di lavoro ibrido e da remoto, adottati dal 7,5% delle imprese (+3,3% rispetto alla media nazionale), e verso l'internazionalizzazione, perseguita dall'8% delle imprese (contro il 4,4% della media nazionale). Pur disponendo di competenze digitali mediamente superiori (+4,9% rispetto alla media nazionale), il 60,8% delle imprese lombarde riconosce la necessità di rafforzare ulteriormente le proprie competenze ICT, sottolineando l'importanza strategica della formazione continua per sostenere la competitività in un contesto tecnologico in costante evoluzione.

Al 30.06.2025, la Lombardia conta 11.667 società cooperative iscritte al Registro delle Imprese. Tra queste 6.823 risultano attive, con un numero complessivo di 123.416 addetti e un valore aggregato della produzione realizzato che raggiunge circa i 16,14 miliardi di euro. Per quanto riguarda il settore di attività, il settore che vede la presenza del numero più alto di cooperative è quello dei servizi (4.625 cooperative attive) che è altresì il settore che presenta il maggior numero di addetti totali (109.493 addetti).⁸¹

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

Questi dati confermano le vocazioni produttive lombarde emerse anche dalla classificazione europea che individua 14 ecosistemi industriali (Eurostat), tra i quali emerge la forte specializzazione lombarda negli ecosistemi Cultural and Creative, Energy Renewables, Energy Intensive Industry e Aerospace & defence.

Il valore delle esportazioni della Lombardia, nel 2024, si è attestato a 163,9 miliardi di euro (il 26% circa del valore dell'export nazionale, in crescita dello 0,6% su base annua⁸²). I contributi positivi all'export regionale nel 2024 provengono da prodotti alimentari (+6,2%), computer e apparecchi elettronici (+5,6%), articoli farmaceutici (+4,5%) e sostanze e prodotti chimici (+2,0%). In crescita modesta anche le esportazioni di mezzi di trasporto (+0,4%). In contrazione significativa, invece, i prodotti tessili-abbigliamento-pelli (-6,2%), i metalli di base e prodotti in metallo (-3,8%), i prodotti in gomma e materie plastiche (-2,4%), i macchinari e apparecchi n.c.a. (-0,9%) e gli altri prodotti (-0,8%).

I dati più recenti aggiornati al II trimestre 2025 mostrano che nel secondo trimestre dell'anno l'export lombardo supera i 41 miliardi di euro, con un incremento del 3,0% rispetto al trimestre precedente ma un calo dello 0,3% su base annua⁸³. La contrazione tendenziale contenuta è dovuta al positivo contributo delle esportazioni di articoli farmaceutici (+18,6% tendenziale), prodotti alimentari (+9,2%) e mezzi di trasporto (+7,8%). In contrazione tutte le altre categorie di prodotto, con i maggiori contributi

⁸¹ PoliS-Lombardia, Dashboard Società Cooperative in Lombardia, in collaborazione con InfoCamere, elaborazione su dati Registro Imprese e INPS

⁸² Unioncamere Lombardia (2025), Il commercio con l'estero in Lombardia - Anno 2024, Osservatorio economico, marzo 2025.

⁸³ Unioncamere Lombardia (2025), Il commercio con l'estero in Lombardia – Secondo trimestre 2025, Osservatorio economico, settembre 2025.

negativi soprattutto da parte di computer, apparecchi elettronici ed ottici (-6,7%) e dell'aggregato degli altri prodotti (-5,9%), quali mobili, gioielleria e bigiotteria e forniture mediche e dentistiche.

In termini di internazionalizzazione, la Lombardia, prima Regione in Italia per l'attività espositiva, si distingue per una vivace attività nel settore, con oltre 185 eventi all'anno in media, di cui oltre 80 di livello internazionale⁸⁴. L'offerta merceologica è ampia: abbigliamento ed accessori, mobili e complementi d'arredamento, agroalimentare, agricoltura e zootecnia, meccanica, macchine utensili e tecnologie per l'industria, edilizia e architettura, musica, design, innovazione e tecnologie digitali. Infine, in termini di attrattività, la Lombardia risulta la regione italiana più attrattiva per presenza di imprese estere, ospitando 7.758 imprese a controllo estero (il 51,1% del dato nazionale), con 793.700 dipendenti (il 51,8% del dato nazionale) e un fatturato aggregato di circa 435 miliardi di euro (il 51,5% del dato nazionale). Nel confronto con il 2016, si registra un significativo aumento: +17,5% per il numero di imprese, +34,9% per i dipendenti e +53,7% per il fatturato.

Nel 2024, il mercato del lavoro in Lombardia ha registrato un incremento moderato dell'occupazione, con una crescita dello 0,8% rispetto all'anno precedente⁸⁵. Sebbene questo dato sia inferiore alla media nazionale (+1,5%) e dimezzato rispetto all'espansione osservata nel 2023, la regione si conferma tra le più dinamiche a livello italiano. Il tasso di occupazione della popolazione tra i 15 e i 64 anni si attesta infatti al 69,7%, superando di oltre sette punti percentuali la media nazionale. L'aumento dell'occupazione è stato trainato principalmente dalla componente femminile, che ha registrato un +1,1% rispetto al +0,6% maschile, confermando una tendenza già rilevata nel 2023. Tuttavia, nell'ultimo trimestre dell'anno si è osservata un'inversione: l'occupazione femminile è lievemente calata (-0,3%), mentre quella maschile è aumentata dello 0,7%. Nel 2024 il tasso di occupazione femminile, nella fascia di età 15-64 anni, è pari al 62,3%, superiore al 60,4% registrato prima della pandemia nel 2019, ma tuttora inferiore al 66,2% della UE27. Il gap rispetto al tasso di occupazione maschile (pari al 76,3%) è di 14 p.p., più elevato di quello riscontrabile nella media UE27 (9,2 p.p.). L'incremento complessivo dell'occupazione è attribuibile quasi interamente alla fascia di età superiore ai 50 anni (+1,7%), una dinamica riconducibile sia all'invecchiamento della popolazione sia al progressivo innalzamento dell'età pensionabile per effetto delle recenti riforme legislative. La crescita occupazionale è stata sostenuta esclusivamente dalla creazione di posti di lavoro a tempo indeterminato, con un aumento di 98 mila unità (+3%), rafforzando così un trend già avviato negli anni precedenti. Dal punto di vista settoriale, la crescita dell'occupazione è stata trainata dal settore dei servizi (+1,5%), mentre si è registrata una contrazione nell'industria manifatturiera (-0,4%) e, in misura più marcata, nelle costruzioni (-2,8%).

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

Nel secondo trimestre 2025, l'occupazione in Lombardia cresce del +0,6% su base annua: 17° incremento consecutivo ma inferiore al dato nazionale (+0,9%) e in rallentamento rispetto al primo trimestre dell'anno. Il tasso di occupazione 15-64 si attesta al 69,5%, con un guadagno cumulato di 1 punto rispetto al 2019⁸⁶. Emerge un contributo positivo della componente maschile (+1,3%), del settore industriale (+6,7%) e dei lavoratori indipendenti (+6,3%), mentre sembra arrestarsi il trend crescente dell'occupazione femminile (-0,4%), dei servizi (-2%) e del lavoro dipendente (-0,7%), che avevano trainato il mercato del lavoro regionale negli ultimi anni. Prosegue il calo della disoccupazione, con un

⁸⁴ <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/cittadini/turismo-sport-e-tempo-libero/fare-shopping/calendario-fieristico/calendario-fieristico>

⁸⁵ Unioncamere Lombardia (2025), Il mercato del lavoro in Lombardia – 4° trimestre 2024, Osservatorio Economico, 31 marzo 2025.

⁸⁶ Unioncamere Lombardia (2025), Il mercato del lavoro in Lombardia – 2° trimestre 2025, Osservatorio Economico, 29 settembre 2025.

tasso (3,1%) che si conferma ai minimi storici. Non aumenta la partecipazione al mercato del lavoro: il tasso di attività (71,7%) è allineato a quello misurato nel 2024 e in lieve calo rispetto ai livelli del 2019.

Nel 2024 le ore autorizzate di Cassa integrazione guadagni (CIG) sono aumentate rispetto al 2023 (+ 22,6%). L'incremento è riconducibile soprattutto alla CIG ordinaria e in parte a quella straordinaria, a fronte di un calo per quella in deroga. Nel secondo trimestre del 2025 le ore autorizzate di Cassa Integrazione, comprese quelle nei Fondi Solidarietà, sono 27,9 milioni, un numero in lieve calo rispetto al trimestre precedente, ma in aumento in confronto allo stesso periodo del 2024 (+15,8%)⁸⁷. Rallenta la crescita su base annua delle ore di CIG ordinaria (+4% dopo il +20% del trimestre precedente), che rimane la componente maggioritaria (18,3 milioni di ore), ma accelera invece la CIG straordinaria (+46,6% per un totale di 8,9 milioni di ore); trascurabili la componente in deroga e le ore approvate nei Fondi di Solidarietà. La risalita della CIG è un sintomo delle difficoltà vissute da alcuni comparti della manifattura lombarda.

La quota di NEET tra i 15 e i 29 anni si attesta in Lombardia al 10,1%, cinque decimi di punto in meno nel confronto con il 2023. Questa quota che, nel periodo compreso tra il 2018 e il 2024, aveva raggiunto il suo picco massimo durante la pandemia, conclusa la pandemia ha iniziato a declinare progressivamente, scendendo su livelli inferiori a quelli pre-pandemia già nel 2022. Nel 2024, la quota di NEET in Lombardia è inferiore sia a quella media nazionale (15,2%) che a quella media europea (11%). Anche nel 2024, tale quota è più elevata tra le ragazze (11,6% rispetto all'8,7 nella fascia di età 15-29 anni). Il tasso di disoccupazione tra i 15 e i 29 anni è diminuito progressivamente a partire dal 2021 attestandosi all'8,2% nel 2024, un dato inferiore anche a quello pre-pandemia (era pari al 12,1% nel 2019). Il tasso di occupazione dei più giovani (15-24 anni) nel 2024 raggiunge il 24,4%, un dato, sia pur di poco, superiore a quello del 2019 (24,1%) ma ancora molto inferiore alla media UE (35%). I giovani continuano ad essere occupati soprattutto nel lavoro a termine: sono occupati con contratti a termine poco meno della metà (il 46,8%) dei giovani tra i 15-24 anni e all'incirca ¼ di quelli tra i 25 e i 29 anni (il 24,2%)⁸⁸.

In questo contesto, è fondamentale promuovere una sempre maggiore attrattività del mercato del lavoro lombardo, per incentivare la permanenza dei lavoratori, in particolare quelli a più elevata competenza, e favorirne l'ingresso di nuovi da altri contesti, nazionali e internazionali. A tale fenomeno si affianca tuttavia un rilevante squilibrio tra domanda e offerta di lavoro in termini di "mismatch di competenze". I dati più recenti forniti dal Sistema Informativo Excelsior sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese lombarde mostrano segnali contrastanti per il terzo trimestre 2025⁸⁹: dopo la sostanziale stabilità di luglio (+1,4%), si registra un calo delle entrate previste ad agosto (-14,7%) e settembre (-11,2%) rispetto agli analoghi periodi del 2024. Le previsioni di assunzioni delle imprese si attestano quindi su livelli leggermente inferiori rispetto all'anno precedente. Le imprese continuano a segnalare difficoltà nel trovare le figure professionali necessarie: a settembre il 47,2% delle assunzioni previste viene giudicato di difficile reperimento. Per tale motivo, risulta cruciale continuare a incrementare gli investimenti nell'adeguamento delle competenze, anche in considerazione della sempre minore durata del ciclo di vita delle tecnologie e degli strumenti con cui i lavoratori sono chiamati a misurarsi.

⁸⁷ Unioncamere Lombardia (2025), Il mercato del lavoro in Lombardia – 2° trimestre 2025, Osservatorio Economico, 29 settembre 2025.

⁸⁸ Elaborazioni su microdati della Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro ad uso pubblico (file micro.STAT), media dei primi tre trimestri del 2024. Questi file sono prodotti per alcune particolari indagini a partire dai corrispondenti file per la ricerca (MFR) a cui vengono applicate ulteriori tecniche di protezione della riservatezza che comportano una riduzione del contenuto informativo. In alcuni casi, le elaborazioni effettuate sui file micro.STAT possono produrre risultati difformi rispetto a quelli pubblicati o a quelli calcolati a partire dai corrispettivi file per la ricerca.

⁸⁹ Unioncamere Lombardia (2025), Il mercato del lavoro in Lombardia – 2° trimestre 2025, Osservatorio Economico, 29 settembre 2025.

Indicatori multidimensionali di outcome

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

Progetti emblematici 2026

SPERIMENTAZIONE DI ZONE DI INNOVAZIONE E SVILUPPO (ZIS)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Ambito strategico 4.1**Ecosistema imprese*

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

A partire dai punti di forza del territorio lombardo - che portano la Lombardia a collocarsi a livelli superiori alla media in termini di valore aggiunto industriale (prima regione in Europa), di PIL lordo (seconda regione europea), di competenze digitali e di occupati nei settori ad alta tecnologia (prima regione per numero di imprese ICT), nonché di sostenibilità, di internazionalizzazione e di export - e in stretto raccordo con altre regioni italiane ed europee, l'azione del triennio 2026-2028 sarà volta a promuovere progettualità strategiche di filiera ed ecosistema con il coinvolgimento dei territori settorialmente più rappresentativi, tenuto conto delle diverse caratteristiche e dimensioni imprenditoriali e in stretto raccordo con i diversi attori dello sviluppo economico, nonché a sostenere - tramite incentivi economici e l'offerta di servizi - la nuova imprenditorialità, anche nell'ambito di percorsi di accelerazione delle start up più innovative e di co-innovazione tra start up e corporate; saranno inoltre attivate iniziative per supportare le imprese a posizionarsi validamente sui mercati esteri.

Per promuovere il vantaggio competitivo e la resilienza delle imprese lombarde, in un contesto sempre più globalizzato e concorrenziale, sarà inoltre promossa la tutela della proprietà intellettuale delle invenzioni industriali, favorendo i processi di brevettazione (anche in contitolarietà con enti di ricerca pubblici), l'apertura a nuovi mercati (nuovi business, nuovi settori di impiego e miglioramenti innovativi di prodotto/processo), la transizione digitale e green. Il sostegno alla brevettazione è stato ulteriormente confermato dal rifinanziamento della misura a essa dedicata (bando "Brevetti 2023") la cui dotazione economica è stata recentemente raddoppiata, prorogando l'apertura della misura fino al 2027.

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

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

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

Operativamente, in particolare tramite le risorse della Programmazione Comunitaria FESR 2021-2027, proseguiranno gli interventi volti ad accompagnare le PMI lombarde nella duplice transizione verde e digitale, a supportarle nell'adozione di nuovi modelli di produzione circolari e sostenibili, anche premiando le imprese in possesso di una certificazione ambientale da enti accreditati, a favorire i processi di internazionalizzazione e la loro presenza sui mercati esteri, a sostenere gli investimenti delle microimprese che puntano sul proprio sviluppo e rilancio competitivo anche in ottica di crescita dimensionale, nonché a favorire il consolidamento patrimoniale, anche tramite quotazione in borsa delle imprese più strutturate, il rafforzamento delle necessarie competenze e lo scambio dei know-how.

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

Sono, inoltre, previste iniziative specifiche riferite a settori che maggiormente devono essere accompagnati nella transizione verso un'economia più sostenibile e circolare. In particolare, nel triennio 2026-2028 saranno sostenuti progetti nel settore tessile e della moda per valorizzare la capacità delle imprese lombarde di coniugare tradizione, innovazione tecnologica e responsabilità, con impatto specifico in termini di responsabilità, sostenibilità tecnologico-produttiva e capacità di valorizzare la contaminazione tra competenze di eccellenza nelle diverse fasi della filiera per favorire la crescita competitiva.

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

Obiettivi strategici

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti privati abbinati al sostegno pubblico - indicatore risultato PR FESR 21-27 (milioni di euro)	0	320 400

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

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

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

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

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

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

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

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap, Liberi professionisti, Aspiranti imprenditori, Start-up, spin off e PMI innovative, Associazioni di categoria

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

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

4.1.3 Consolidare i percorsi di brevettazione e della proprietà intellettuale industriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di domande di brevetto che beneficiano di un sostegno regionale	288	290 400

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese sostenute	204	230-350

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

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

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

4.1.4 Sostenere il sistema delle imprese del commercio e dell'artigianato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute	3.657	6.700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	22,7	35 52

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Attività storiche: nuovi riconoscimenti (valore assoluto finale)	2.848	4.000

Destinatari: MPMI lombarde, Liberi professionisti, Associazioni di categoria del commercio e dell'artigianato

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Enti Locali (Comuni e Comunità montane), Distretti del Commercio, Consulta Carburanti, Consulta tecnica dell'Artigianato, Osservatorio del Commercio, Sistema regionale del credito, CRCU/Comitato Regionale Consumatori e Utenti

4.1.5 Promuovere il sistema cooperativo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute	80	100

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	21	26

Destinatari: Cooperative, Organismi di rappresentanza

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia - Camere di Commercio della Lombardia, Consulta regionale per lo sviluppo della cooperazione

4.1.6 Sostenere il sistema fieristico e l'internazionalizzazione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	750	1.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	8	17

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap (società, quotate in un mercato azionario, caratterizzate da media capitalizzazione), Liberi professionisti, Associazioni di categoria, Cluster, Enti fieristici, Quartieri fieristici

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

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

4.1.7 Favorire l'innovazione e la competitività delle filiere e degli ecosistemi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di filiere riconosciute che ricevono un sostegno economico	0 29	45 49

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti coinvolti diversi da impresa	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	0	38,5

Destinatari: MPMI e Mid Cap, Professionisti, Associazioni di Rappresentanza delle Imprese, Enti di Ricerca, Università, Fondazioni, Enti Fiera, Istituti per la Formazione Professionale (Ifp), Istituti Tecnici Superiori (Its), Scuola Secondaria, Secondaria di Secondo Grado, Istituti Bancari/Finanziari/Assicurativi e/o Fondi di Investimento, Filiere

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Sistema regionale del credito

4.1.8 Incentivare la circolarità e la sostenibilità dei processi produttivi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	150	445

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti in progetti di economia circolare (milioni di euro)	22	44

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap, Liberi professionisti, Associazioni di categoria

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

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

Ambito strategico 4.2**Attrattività**

Negli anni le dinamiche degli investimenti internazionali hanno assunto un carattere di sempre più marcata eterogeneità, frammentazione e sensibilità alla congiuntura economica globale. All'interno del panorama nazionale, la Lombardia ha saputo mantenere il primato per capacità di intercettare investimenti dall'estero (con una media costante attestarsi nell'ultimo quinquennio tra il 35% ed il 45% del totale nazionale). In un contesto internazionale in cui spiccano fenomeni quali la regionalizzazione delle catene del valore, la rilocalizzazione di produzioni e forniture, la transizione ecologica e digitale, si pone per la Lombardia l'opportunità di far evolvere l'approccio strategico all'attrazione di investimenti esteri nella prospettiva di sviluppare una maggiore capacità di selezionare e attrarre progetti in grado di contribuire ad accelerare la crescita e la competitività degli ecosistemi economico-produttivi regionali. Si darà quindi attuazione alla nuova "Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia", approvata con DGR 4959/2025, che mette a fuoco settori prioritari e obiettivi specifici di filiera, anche per cogliere in modo sistematico le opportunità – di mercato, di capacità innovativa, di crescita delle competenze – presenti nei segmenti ad alto valore aggiunto, sostenuti anche dagli obiettivi di sostenibilità e circolarità di processi produttivi e organizzativi.

In questo contesto, nel triennio 2026-2028 Regione Lombardia intende promuovere azioni e disegnare strumenti dedicati nei seguenti ambiti prioritari:

- la ricerca proattiva e l'accompagnamento a progetti di investimento ad alto valore aggiunto, con priorità per progetti relativi a settori/funzioni strategici (quali ICT, scienze della vita, manifatturiero avanzato, aerospazio, agroalimentare, servizi avanzati e ricerca e sviluppo, produzione, quartieri generali per l'Europa / il Mediterraneo...) e provenienti da aree prioritarie (Europa Occidentale, Nord America, Asia);
- il consolidamento del modello "One Stop Shop" quale punto unico di contatto e assistenza ai progetti di investimento, con focus prioritario sui progetti di investimento strategici e l'introduzione del servizio regionale di supporto alle imprese volto ad incrementare la capacità di risposta all'investitore e ad ottimizzare il raccordo tra gli attori interni ed esterni a Regione, anche nell'ambito di misure specifiche finalizzate all'attrazione di investimenti;
- la qualificazione e l'ampliamento dell'offerta insediativa, tramite la collaborazione con una rete sempre più importante e diversificata di soggetti del territorio nell'ottica della rilevazione sistematica delle opportunità, con attenzione particolare alle aree inattive, dismesse o in dismissione;
- il rafforzamento e la qualificazione di posizionamento e riconoscibilità internazionale della Lombardia, mediante iniziative di promozione e comunicazione integrate e dirette ad aumentare consapevolezza e conoscenza della consistenza e ampiezza delle opportunità di investimento in Lombardia, a promuoverne l'immagine di regione innovativa e competitiva, e a valorizzare, oltre al sistema Milano e hinterland, specializzazioni e vantaggi competitivi dei diversi territori della Lombardia;
- lo sviluppo delle attività di lead generation, interna ed esterna, intensificando le collaborazioni con il sistema della diplomazia economica nazionale e persegundo al contempo iniziative autonome mirate agli obiettivi settoriali e geografici individuati;
- la progettazione e attuazione di iniziative strutturate a supporto delle imprese già insediate sul territorio lombardo;
- la sperimentazione ed il riconoscimento di "Zone di Innovazione e Sviluppo" (ZIS) quali catalizzatori di progetti ed investimenti anche dall'estero grazie all'aggregazione di attori, pubblici e privati, in grado di promuovere la cultura dell'innovazione, i flussi di conoscenza tra università, centri di ricerca, aziende e mercati, nonché la competitività delle imprese e dei territori;

Nel perseguitamento di tali obiettivi, saranno intensificati collaborazione e raccordo con gli attori istituzionali del livello nazionale e con le reti di attori, pubblici e privati, del sistema regionale e del territorio. Saranno inoltre ricercate forme di coordinamento strutturato con i soggetti del partenariato economico lombardo.

Regione Lombardia intende inoltre riaffermare il proprio protagonismo in Europa e la disponibilità a collaborare con altre regioni europee per raggiungere obiettivi strategici anche dal punto di vista economico, in particolare nell'ambito della Strategia Macroregionale EUSALP.

Particolare attenzione sarà dedicata agli aspetti connessi alla mobilità delle merci e alla distribuzione territoriale dei terminal intermodali in relazione all'infrastrutturazione stradale e ferroviaria.

L'azione regionale sarà orientata, in ottica di una maggiore sostenibilità, a promuovere iniziative e progetti che contribuiscono ad aumentare la capacità di interscambio modale delle merci, sia con interventi di potenziamento e miglioramento dell'accessibilità ai terminal intermodali sia di adeguamento e upgrading tecnologico della rete ferroviaria, per incrementare la quota di trasporto merci su ferro e consentire la circolazione di treni merci con migliori performance. In particolare, sul piano infrastrutturale, saranno conclusi gli interventi di ampliamento del terminal di Milano Smistamento e di potenziamento dei terminal di Sacconago e Brescia. Saranno inoltre valutate, in coerenza con i contenuti del Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT), proposte di localizzazione di nuovi terminal intermodali o di ampliamento di quelli esistenti.

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

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

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

Continuerà, inoltre, il sostegno alle opere di riqualificazione e ampliamento dei porti fluviali, intesi come luoghi di integrazione delle diverse modalità di trasporto (acqua, ferro, gomma), e si darà piena operatività alle Zone Logistiche Semplificate (ZLS) dei porti di Cremona e Mantova e del Porto e Retroporto di Genova, secondo le indicazioni dei rispettivi Comitati di indirizzo appositamente costituiti.

Obiettivi strategici

4.2.1 Promuovere politiche di attrazione degli investimenti, anche attraverso processi di reshoring e nearshoring

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse	0	18,8

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Nº progetti/aree da presentare in contesti internazionali per l'attrazione di nuovi investimenti	0	6

Destinatari: Imprese italiane ed estere, Associazioni di categoria, Enti locali (Comuni, Province, Città metropolitana), distretti e poli dell'innovazione, cluster tecnologici

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Amministrazioni centrali e agenzie nazionali quali ICE e Invitalia, enti della diplomazia economica, Camere di commercio (sistema camerale lombardo + camere italiane ed estere), Sistema regionale del credito, Principia S.p.A.

4.2.2 Sostenere il rilancio economico dei territori

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	16	35 55

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Accordi sottoscritti	10	25 33

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore degli investimenti attivati (milioni di euro)	33	70 130

Destinatari: Enti Locali, MPMI lombarde, cittadini

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti Locali, Associazioni di categoria, membri della Strategia Macroregionale Alpina EUSALP

4.2.3 Costruire una rete più competitiva e sostenibile per le merci

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Capacità dei terminal intermodali lombardi (milioni UTI*/anno)	1,94	+0,74 (2,68)
<small>*Unità di Trasporto Intermodale (container, casse mobili e semirimorchi)</small>		

Destinatari: Imprese e operatori della logistica

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero Infrastrutture e Trasporti, Regioni appartenenti alle Cabine di Regia del Nord-Ovest e del Nord-Est, RFI, Ferrovienord, Porti di Cremona e Mantova, Associazioni di categoria della filiera logistica.

Ambito strategico 4.3

Servizi per il lavoro

Nel prossimo triennio Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche e alle misure avviate in particolare grazie al PNRR, delle quali si cominciano a vedere gli effetti positivi, in particolare sulla crescita degli occupati. Resta e resterà il problema della denatalità che dovrà trovare compensazione con misure specifiche ad hoc volte a favorire lo spostamento di lavoratori e studenti in Regione Lombardia.

I problemi di transizione generazionale sono particolarmente sentiti in alcuni settori dove, a fronte della crescente domanda di lavoro, si configura la perdita per pensionamento di coorti di maestranze particolarmente numerose, con la progressiva perdita di know how non compensata dal turn over, in quanto l'offerta di giovani provenienti dai percorsi formativi è in costante riduzione. Si intende pertanto promuovere e sostenere le progettualità dei partenariati territoriali di settore che affrontino, in collaborazione con i centri pubblici per l'impiego, le problematiche di mismatch in modo trasversale combinando i servizi formativi e di accompagnamento al lavoro con azioni di outreach rivolte ai giovani e ai disoccupati e di integrazione con le politiche di inclusione, che saranno rivolte in modo particolare a valorizzare i flussi migratori.

La strategia di coinvolgimento dei CPI nelle politiche attive punta a mantenere come obiettivo a tendere il traguardo delle 150.000 persone "trattate" conseguito in via eccezionale nel 2022 dietro impulso degli obiettivi di GOL, attraverso la messa in atto nei prossimi anni di nuove iniziative di outreach rivolte ai giovani e la erogazione di nuovi servizi da parte dei CPI stessi.

Al tempo stesso si ritiene strategico adeguare l'offerta formativa all'evoluzione delle figure professionali e alle competenze richieste dalla transizione ecologica e digitale investendo sull'analisi del fabbisogno delle imprese e sull'adeguamento del quadro degli standard professionali.

Proseguiranno le misure volte a diminuire il gap di genere, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Sul fronte delle crisi di impresa si conferma la necessità di consolidare il raccordo con le parti sociali anche attraverso il supporto delle istituzioni territoriali. Risulta inoltre fondamentale garantire costante coordinamento con le politiche dello sviluppo economico che consentono di affrontare le situazioni di crisi accompagnando imprese e lavoratori con misure adeguate.

Obiettivi strategici

4.3.1 Innovare e potenziare le strutture e gli interventi di politiche attive del lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di disoccupati e occupati sospesi presi in carico dai CPI e dagli operatori accreditati all'anno	150.000	150.000
N. posti vacanti (vacancy) gestiti annualmente dai Centri per l'Impiego (CPI)	19.430	19.500-21.000
N. sedi dei Centri per l'impiego (CPI) ristrutturate, riqualificate e/o acquisite annualmente	3	50
N. di partenariati territoriali operativi nell'individuazione e sperimentazione di soluzioni di risposta ai fabbisogni occupazionali e di competenze nei settori e nelle filiere	0	20
N. di disoccupati e occupati sospesi coinvolti in interventi di politiche attive del lavoro all'anno	40.000	70.000
N. di disoccupati e occupati sospesi coinvolti in interventi di upskilling/reskilling all'anno	18.300	26.000 36.000
% di disoccupati che hanno un lavoro entro 6 mesi dall'intervento di politica attiva	40%	60%

Destinatari: Soggetti in età lavorativa, Datori di lavoro

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Operatori accreditati, Fondazioni ITS Academy, Università, Union camere, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), Sviluppo Lavoro Italia

4.3.2 Potenziare le politiche per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti con disabilità destinatari di politiche attive all'anno	6.559	9.300

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti disoccupati con disabilità che hanno un lavoro successivamente all'intervento di politica attiva all'anno	3.191	3.500

Destinatari: Soggetti con disabilità disponibili al lavoro; Datori di lavoro

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Operatori accreditati

4.3.3 Investire nelle competenze durante tutto l'arco della vita lavorativa (Formazione continua)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di lavoratori (dipendenti e indipendenti) coinvolti in attività di formazione continua finanziata all'anno	18.000	21.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di datori di lavoro beneficiari di contributi all'anno	2.400	2.800

Destinatari: Lavoratori dipendenti e autonomi, Datori di lavoro, Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali, Operatori accreditati alla formazione

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Fondi interprofessionali, Unioncamere

4.3.4 Sostenere la diffusione di strumenti per il benessere lavorativo e l'attrattività degli ambienti lavorativi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di datori di lavoro Coinvolti complessivamente in progetti di benessere lavorativo aziendale all'anno	173	700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di lavoratori coinvolti complessivamente in progetti di benessere lavorativo aziendale all'anno	9.217	40.000

Destinatari: Lavoratori, Datori di lavoro, Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Unioncamere, Operatori Accreditati

4.3.5 Prevenire e gestire le crisi aziendali

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

Destinatari: Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali di categoria, Datori di lavoro coinvolti nei processi di crisi, delocalizzazione, cessazione, Enti locali e stakeholders territoriali

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del lavoro e delle Politiche sociali (MLPS); Ministero delle imprese del made in Italy (MIMIT), Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), Sviluppo Lavoro Italia, Province lombarde e Città Metropolitana di Milano

4.3.6 Potenziare gli strumenti di ingresso nel mercato del lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti apprendisti ex art. 44 destinatari della formazione di base e trasversale all'anno	18.000	18.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di assunzione a seguito di tirocini realizzati nell'ambito di percorsi di politica attiva finanziati e sostenuti da Regione Lombardia	62%-57%	70%
<p><i>L'indicatore è stato aggiornato per osservare in modo più puntuale i destinatari che accedono alle politiche attive e, di conseguenza, valutare con maggiore precisione l'efficacia degli interventi. Si propone una revisione della baseline dal 62% al 57%, alla luce dell'analisi dei dati più recenti disponibili. Tale flessione è riconducibile anche alla conclusione dei programmi nazionali con linee dedicate, come Garanzia Giovani finanziato dal PON IOG 2014-2020, ormai terminato. Rimane invariato il target al 2027, in quanto considerato comunque ambizioso ma realistico. Tale obiettivo si intende perseguitibile anche grazie alla programmazione di nuovi interventi per l'occupazione giovanile a valere sul PR FSE+ 2021-2027 (DGR 3384/2024), compensando il mancato avvio delle nuove misure nazionali della programmazione 2021-27 (PN Giovani, Donne e Lavoro), e al potenziamento dei sistemi regionali di monitoraggio dei tirocini.</i></p>		

Destinatari: Giovani, Datori di lavoro, Istituzioni scolastiche e formative

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano

Pilastro 5

Lombardia Green

In aggiunta all'Agenda ONU 2030, di respiro planetario, l'Unione Europea ha assunto come priorità lo European Green Deal, un ambizioso piano che prevede circa 1.000 miliardi di euro di investimenti per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, oltre che iniziative e normative sull'economia circolare, la ristrutturazione degli edifici, la tutela della biodiversità, l'agricoltura e l'innovazione.



In questa cornice, Regione Lombardia ha approvato la Strategia regionale per lo Sviluppo sostenibile che declina a livello regionale obiettivi e priorità per lo sviluppo sostenibile in coerenza con la Strategia nazionale dello sviluppo sostenibile⁹⁰. Promuovere una Lombardia green significa, da un lato, accompagnare la transizione ecologica favorendo l'adattamento ai cambiamenti climatici, l'utilizzo di fonti rinnovabili e la riduzione delle emissioni, anche per assicurare una migliore qualità della vita e un'agricoltura e pesca efficienti e innovative; dall'altro, garantire un territorio connesso, attrattivo e resiliente, al fine di tutelarne la varietà paesaggistica e di valorizzarne la ricchezza di risorse naturali e sociali.

Energia, ambiente, territorio: lo stato dell'arte

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

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

Il principale vettore energetico in Lombardia è il gas naturale, con oltre 14.430,3 milioni di m³ (pari a 12 Mtep, comprendendo del metano utilizzato nelle centrali termoelettriche). Il gas naturale distribuito in Lombardia nel 2023 ha complessivamente segnato una riduzione di oltre il 10% rispetto all'anno precedente; il calo più significativo si è registrato nei consumi per la produzione termoelettrica (-17%). La Lombardia è quindi ancora fortemente dipendente dalle fonti fossili.

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

Per quanto riguarda il fotovoltaico, si osserva che tra il 2022 e il 2023 gli impianti installati sono passati da 199.637 a 264.823 (+33%) e, allargando l'orizzonte temporale, negli ultimi 5 anni il numero di impianti è quasi raddoppiato⁹¹.

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

⁹⁰ La Strategia nazionale dello Sviluppo sostenibile è aggiornata periodicamente. L'ultimo aggiornamento è stato approvato con Delibera CITE n.1 del 18 settembre 2023.

⁹¹ Elaborazione ARIA S.p.A. 2023

Una della criticità maggiori del bacino padano è quella della qualità dell'aria. Secondo l'ultimo bollettino di ARPA Lombardia, relativo all'anno 2024, la qualità dell'aria nella nostra regione è in costante miglioramento⁹². Viene rispettato ovunque il limite annuale per il PM10 (media di 40 microgrammi per metrocubo). Da nove anni si registra un rispetto generalizzato di tale parametro con concentrazioni nel 2024 paragonabili o di poco superiori a quelle registrate nell'anno 2023, l'anno migliore di sempre⁹³, e comunque con valori molto inferiori al 2022. Permangono invece superamenti diffusi del limite giornaliero del PM10, ancora sopra la soglia dei 35 giorni in una parte significativa delle stazioni lombarde. Solo in 4 capoluoghi regionali non è stato raggiunto il limite dei 35 giorni di superamento della soglia di 50 µg/m³. La media annua del PM2.5 non ha invece superato in nessuna stazione lombarda il limite normativo di 25 µg/m³. In miglioramento anche il quadro relativo al biossido di azoto (NO₂), che nelle città capoluogo ha rispettato la media annuale di 40 microgrammi per metro cubo (limite di legge) anche nelle stazioni ad alta densità di traffico. Il quadro in miglioramento della qualità dell'aria dovrà confrontarsi con obiettivi più stringenti previsti dalla Direttiva europea 2024/2881 relativa alla qualità dell'aria ambiente e per un'aria più pulita in Europa. La Direttiva impone nuovi limiti sugli inquinanti che tengono conto delle raccomandazioni dell'Organizzazione mondiale della Sanità e che richiederanno un'attenta valutazione dei possibili impatti socio-economici.

La riduzione di produzione di rifiuti è un obiettivo fondamentale per l'attuazione dell'economia circolare. Secondo l'ultimo rapporto di ARPA⁹⁴, la produzione dei rifiuti urbani nel 2023 è stata di 4.714.739 tonnellate con un aumento del 2,1% rispetto al dato del 2022. Anche la produzione pro-capite regionale è cresciuta dell'1,4% rispetto al dato dell'anno precedente: si è passati da 463,9 kg/abitante*anno (ovvero 1,27 kg/abitante*giorno) a 470,4 kg/abitante*anno (ovvero 1,29 kg/abitante*giorno). La percentuale di raccolta differenziata a livello regionale si assesta al 73,8%, in aumento rispetto al dato del 2022 pari al 73,2%. 591 Comuni (pari al 39,3% del totale) sono già allineati all'obiettivo previsto dal Piano Regionale di Gestione Rifiuti (PRGR) che prevede il raggiungimento almeno dell'80% di raccolta differenziata entro il 2027. Si è registrato un aumento anche nella percentuale di recupero complessivo di materia ed energia: si è passati dal 84,8% del 2022 all'85,7% del 2023. L'incremento è imputabile alla crescita sia del recupero di materia - dal 62,7% al 63,4% - che, seppur contenuto, del recupero di energia - dal 22,1% al 22,2%. In discarica infine sono state smaltite direttamente 1.774 tonnellate di rifiuti indifferenziati (pari a 0,038%): tale valore è in diminuzione rispetto al dato del 2022 (pari allo 0,041%). Riguardo ai flussi dei rifiuti urbani prodotti in Regione Lombardia, la gestione è effettuata, almeno come "primo destino", quasi esclusivamente attraverso impianti regionali. Solo circa il 2,4% dei rifiuti urbani prodotti in Lombardia viene inviato direttamente a impianti ubicati fuori regione, prevalentemente per motivi di prossimità con tali territori.

Con riferimento al settore agro-alimentare, secondo il Rapporto 2024 sul Sistema Agroalimentare della Lombardia⁹⁵, la Regione si conferma leader nel settore agro-alimentare italiano, avendo superato nel 2023 i 16,3 miliardi di euro in valore di produzione, con un incremento del 9,9% rispetto all'anno precedente. Inoltre, contribuisce significativamente alla produzione nazionale di cereali (18,5%), semi oleosi (16,2%), foraggere permanenti e temporanee (circa 36,1% e 14,2% rispettivamente). Il settore zootecnico lombardo è particolarmente rilevante a livello nazionale, soprattutto per quanto riguarda il comparto suinicolo (55,6%), la produzione di latte vaccino (45,7%) e carne bovina (28,4%), nonché di pollame (18,8%) e uova (16,9%). Il settore agricolo, nello specifico, si caratterizza per produzioni ad alto valore aggiunto e raggiunge il 2,6% della produzione linda standard comunitaria, collocandosi pertanto in una posizione di spicco anche nel contesto europeo. Questi dati riflettono la forza e la resilienza del

⁹² Cfr. Arpa Lombardia "Aria: Arpa Lombardia, l'ente incaricato delle misurazioni, anticipa un primo quadro sul 2024", disponibile sul sito <https://www.arpalombardia.it/agenda/notizie/2024/aria-arpa-lombardia-l-ente-incaricato-delle-misurazioni-anticipa-un-primo-quadro-sul-2024/>

⁹³ <https://www.arpalombardia.it/agenda/notizie/2024/qualita-dell-aria-2023-l-anno-migliore-di-sempre/>

⁹⁴ <https://www.arpalombardia.it/media/legdqunf/1-relazione-ru -dati-2023.pdf>

⁹⁵ Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024, accessibile al link (<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioRedazionale/servizi-e-informazioni/Imprese/Imprese-agricole/ricerca-e-statistiche-in-agricoltura/sistema-agroalimentare-2024/sistema-agroalimentare-2024>)

settore agro-alimentare lombardo, nonostante le sfide globali e locali. Inoltre, il settore contribuisce per circa il 3,7% al PIL regionale ma la quota sfiora il 10% se si tiene conto dei margini di commercio e di trasporto. Per quanto riguarda le strutture e i lavoratori, i dati di InfoCamere-Movimprese indicano che al secondo trimestre del 2024, il 5,9% (42.161) delle imprese registrate appartenevano all'aggregato agricoltura, silvicoltura e pesca⁹⁶. Questi numeri sottolineano l'importanza del settore agro-alimentare nella Lombardia, sia in termini di contributo economico che di impatto sul mercato del lavoro.

La redditività dell'agricoltura lombarda nel 2024 ha mostrato un quadro complesso. Mentre il fatturato e l'export del settore sono aumentati, la redditività delle imprese agricole ha subito un calo, determinato principalmente dall'impatto delle avversità climatiche, che si sono aggiunte all'impatto delle tensioni internazionali sui prezzi delle materie prime.

Con specifico riferimento all'ambito pesca e acquacoltura, l'impegno di Regione Lombardia per promuovere l'innovazione sostenibile e competitiva delle imprese del settore avviene mediante l'attuazione delle misure del Programma del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca, che sostiene gli investimenti nella trasformazione e commercializzazione dei prodotti della pesca e dell'acquacoltura per micro, piccole e medie imprese.

Il settore agricolo, inoltre, si distingue per "professionalità" sia dei capi azienda, che presentano un livello di istruzione superiore rispetto alle medie europee e nazionali e sono tendenzialmente più giovani (pur permanendo il problema dello scarso ricambio generazionale), sia degli addetti, in gran parte impiegati a tempo pieno e stabilmente (il 49% vs il 34% a livello nazionale). Tale caratteristica rappresenta un fattore rilevante per una gestione aziendale aperta alle innovazioni e alle opportunità di diversificazione dei redditi: la quota di aziende che hanno introdotto innovazioni nel triennio 2018-2020 in Lombardia (oltre il 20%) è doppia rispetto al dato nazionale, in aggiunta vi è una diffusione superiore alla media di attività connesse (es. agriturismo, fattorie didattiche, produzione di energie rinnovabili, etc.).

L'intero settore agro-alimentare lombardo mostra un elevato grado di apertura internazionale, sia in termini di propensione all'import, dove la materia prima proveniente dall'estero gioca un ruolo fondamentale per le performance produttive delle imprese alimentari, sia con riferimento all'export, considerato che quasi un quinto delle esportazioni agro-alimentari italiane provengono dalle imprese lombarde. Inoltre, si registra un forte orientamento alla qualità dei prodotti finali: a fine 2024, la Lombardia annoverava ben 75 produzioni DOP e IGP (l'8,8% del totale nazionale), la cui produzione vale circa 2,58 miliardi di euro nel 2023, in crescita del 3,4% rispetto al 2022.

Infine, anche in considerazione del fatto che l'agricoltura lombarda è fortemente vocata alla produzione ad alto valore aggiunto risulta indubbiamente più sfidante conseguire obiettivi molto ambiziosi con riferimento alla sostenibilità ambientale dei processi produttivi.

Con riferimento al territorio connesso, attrattivo e resiliente, la Lombardia vanta 24 parchi regionali (di cui 14 naturali), 101 parchi di interesse sovracomunale, 67 riserve naturali e 33 monumenti naturali, oltre al Parco Nazionale dello Stelvio e a 3 riserve nazionali; si contano, inoltre, 246 siti che fanno parte della rete "Natura 2000", il principale strumento comunitario per la conservazione degli habitat naturali e delle specie di flora e fauna minacciati o rari. Le aree protette ricoprono quindi il 27% dell'intero territorio⁹⁷.

⁹⁶ <https://www.infocamere.it/movimprese>

⁹⁷ Il sistema delle Aree Protette lombarde

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

Oltre alle aree protette la regione è ricca di boschi. Infatti, la superficie forestale è pari a circa il 26% di quella regionale, la distribuzione della superficie forestale vede l'81% del bosco situato nelle aree montane, il 12% in fascia collinare e il 7% in pianura⁹⁸.

L'alta concentrazione demografica e di attività produttive genera una forte pressione antropica sulle risorse territoriali, collocando la Lombardia tra le Regioni che registrano una maggiore percentuale di suolo complessivamente consumato (12,19%).

Tuttavia, il nuovo consumo di suolo rilevato sul territorio regionale nel 2023 (Report SNPA 2024) fa registrare in Lombardia un valore (780 ettari), che si è ridotto rispetto a quello dell'anno precedente e che colloca la Lombardia al terzo posto tra le regioni, dopo il Veneto e l'Emilia-Romagna.

Se si considera inoltre che in Lombardia vivono oltre 10 milioni di abitanti, rendendo la regione la più popolosa d'Italia, e che la Regione genera un quinto del PIL italiano, i valori del consumo di suolo della Lombardia rapportato alle dimensioni demografiche, economiche e occupazionali, sono tra quelli più contenuti, ben al di sotto della media nazionale: il consumo di suolo pro-capite (292 m²/abitante) colloca la Lombardia al 17° posto e la Lombardia è la 20° regione per consumo di suolo rispetto al PIL (0,66 ettari/milione di PIL) e all'occupazione industriale (0,30 ha/addetto industria)⁹⁹.

Nel 2023, secondo ARPA Lombardia, sono 1.114 i siti classificati come contaminati, dove sono in corso attività di bonifica per il risanamento ambientale; negli anni è comunque cresciuto significativamente il dato relativo ai siti bonificati, arrivati a quasi 3.000 unità e localizzati soprattutto nell'area metropolitana milanese e nelle province caratterizzate da maggior concentrazione industriale¹⁰⁰.

Il cambiamento climatico e la maggior frequenza di precipitazioni a carattere intenso mettono sotto pressione i territori più vulnerabili dal punto di vista del rischio idrogeologico: complessivamente, l'85% dei Comuni lombardi è interessato da aree a pericolosità molto elevata ed elevata da frana, da pericolosità idraulica media e da aree valanghive e spesso dalla compresenza di più fattori di pericolosità¹⁰¹.

Anche con riferimento alle risorse idriche, le attività industriali, agricole e civili rischiano di posticipare il conseguimento dell'obiettivo definito dalla Direttiva Europea Quadro sulle Acque, che prevede il raggiungimento di uno stato buono per tutti i corpi idrici entro il 2027: nel periodo 2014-2019, lo stato ecologico ha raggiunto lo standard previsto dalla Direttiva per il 42% dei corpi idrici naturali individuati mentre lo stato chimico è risultato di livello buono o superiore per il 70% dei corpi idrici.¹⁰²

In Lombardia il 99,3% della popolazione residente è servita da operatori del servizio idrico integrato. La gestione della risorsa idrica da parte di operatori strutturati è fondamentale per affrontare le sfide che attendono il settore che dovrà affrontare maggiori investimenti sulle reti di distribuzione e sugli impianti di trattamento dei reflui. Anche in Lombardia, le perdite di rete sono rilevanti: rappresentando circa un terzo dell'acqua immessa in rete e in costante aumento negli ultimi anni.¹⁰³

Dal punto di vista dell'acqua erogata agli utenti, secondo i dati raccolti dal Censia¹⁰⁴, in Lombardia si è raggiunta un'elevata conformità ai parametri sanitari (99,5%), un risultato che conferma l'efficacia dei controlli e delle misure adottate per garantire la sicurezza dell'acqua potabile.

⁹⁸ Ersaf (2024) Rapporto sullo stato delle foreste in Lombardia, 2023.

⁹⁹ fonte Dati SNPA - Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente – Rapporto 2024

¹⁰⁰ Anagrafe e Gestione integrata dei Siti Contaminati, dati al 2023

¹⁰¹ cfr. Rapporto ISPRA 2024 sul dissesto idrogeologico in Italia

¹⁰² Programma di tutela e uso delle acque Regione Lombardia.

¹⁰³Cfr. Rapporto Lombardia (2024), Sostenibilità è innovazione, pag.165.

¹⁰⁴ Centro Nazionale per la Sicurezza delle Acque- ISS (2024), *Primo rapporto nazionale sulla qualità dell'acqua potabile in Italia.*

Infine, con riferimento alle aree interne, rurali e montane, a fine 2023 Regione Lombardia ha individuato definitivamente i 14 territori - che includono in totale 488 Comuni - caratterizzati dalla presenza di numerosi piccoli centri e interessati da dinamiche socioeconomiche sfavorevoli e da scarsa accessibilità ai servizi essenziali di cittadinanza. Tali aree saranno oggetto di una strategia complessiva di rilancio economico, funzionale anche a evitare lo spopolamento¹⁰⁵.

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Rifiuti urbani prodotti ogni anno per abitante (kg/abitante)	468	479	464	473	-	ISTAT - BES
	Popolazione a rischio frane	-	0,5%	-	-	0,4%	ISPRA
	Popolazione a rischio alluvione	-	4,4%	-	-	4,4%	ISPRA
	Insoddisfazione per il paesaggio del luogo di vita	15,9%	14,6%	16,1%	15,7%	20%	ISTAT - BES
Sostenibilità economica	Consumi finali di energia (Mtep)	21,7	23,5	21,99	-	-	ARIA S.p.A.
	Energia elettrica da fonti rinnovabili	27,3 %	24,4 %	19,0 %	24,2%	-	ISTAT - BES
	Quote di mercato delle autovetture elettriche (BEV) e ibride plug-in (PHEV)	4,5	9,8	7,8	9,0	8	ISTAT - SDG
	Esportazioni agroalimentari (milioni di euro)	-	8.178	9.674	10.367	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024
	Imprese attive in agricoltura, silvicoltura, pesca in Lombardia (numero di imprese iscritte al Registro delle CCIAA in Lombardia)	43.930	43.658	43.015	42.161	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024
	Imprese attive in agricoltura, silvicoltura, pesca (% Lombardia/Italia)	5,89	5,86	5,87	5,90	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2024
	Efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile (%)	-	-	68,2%	-	-	ISTAT - SDG
Sostenibilità ambientale	Emissioni climalteranti nel settore civile (residenziale + terziario)	14,6	15,4	14	14,4	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti del settore Industria (Milioni di tonn di CO2)	-	7,6	6,6	5	-	Arpa Lombardia Aria S.p.A.

¹⁰⁵ Scheda informativa “Aree Interne Lombardia, 488 i Comuni coinvolti nella strategia di rilancio” consultabile al link <https://www.lombardianotizie.online/aree-interne-lombardia-comuni-coinvolti/>

	Emissioni climalteranti nel settore trasporti (MtCO2 eq)	14,9	16,8	17,6	16,8	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti nel settore agricoltura (MtCO2 eq)	7,3	7,3	7,0	7,1	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti da protocollo Compact States and Regions (MtCO2 eq)	61,5	66,9	65,7	60,5	-	Arpa Lombardia
	Concentrazione di PM2.5 espressa come media mobile sul quadriennio precedente (ug/m3)	21,8	20,4	20,1	19,6	18,8	Arpa Lombardia
	Concentrazione di NO2 espressa come media mobile delle stazioni da traffico sul quadriennio precedente (ug/m3)	37,7	35,1	33,7	32,1	31,6	Arpa Lombardia
	Raccolta differenziata dei rifiuti urbani	73,3%	73,0%	73,2%	73,8%	-	ISTAT – SDG
	Conferimento diretto dei rifiuti urbani in discarica	0,051%	0,045%	0,041%	0,038%	-	Arpa Lombardia
	Fertilizzanti distribuiti in agricoltura (kg per ettaro) ¹⁰⁶	1555	1431,5	1004,3	1077,2	-	ISTAT SDG
	Consumo di suolo annuale netto pro-capite (mq/abitante/anno)	0,82	0,89	0,91	0,73	-	Report SNPA
	Consumo di suolo netto (%) ¹⁰⁷	0,27	0,31	0,31	0,25	-	Report SNPA
	Incidenza delle aree di verde urbano sulla superficie urbanizzata delle città	-	12,8	12,9	13	-	ISTAT - SDG
	Coefficiente di boscosità ¹⁰⁸	26%	26%	26%	26%	-	ERSAF - Rapporto sullo Stato delle Foreste in Lombardia

¹⁰⁶ Quantità di fertilizzanti (concimi, ammendanti e correttivi) distribuiti per uso agricolo, in kg per ettaro di superficie concimabile (seminativi al netto dei terreni a riposo e coltivazioni legnose agrarie).

¹⁰⁷ Il consumo di suolo netto è valutato attraverso il bilancio tra il consumo di suolo e l'aumento di superfici agricole, naturali e seminaturali dovuto a interventi di demolizione, de-impermeabilizzazione, ripristino e rinaturalizzazione (Commissione Europea, 2012)

¹⁰⁸ Quota di superficie territoriale coperta da Boschi e Altre terre boscate, secondo le definizioni adottate dalla FAO per il Global forest resources assessment (Bosco: territorio con copertura arborea maggiore del 10% su un'estensione di almeno 0,5 ha, con alberi dell'altezza minima di 5 m a maturità in situ; Altre terre boscate: territorio con copertura arborea fra il 5 e il 10% di alberi in grado di raggiungere un'altezza minima di 5 m a maturità in situ oppure con copertura mista di arbusti, cespugli e alberi maggiore del 10%, su un'estensione di almeno 0,5 ha, con esclusione delle aree a prevalente uso agricolo o urbano)

	Superficie forestale totale (in ettari) ¹⁰⁹	619.72 6	619.72 6	619.72 6	618.40 3	-	ERSAF - Rapporto sullo Stato delle Foreste in Lombardia
--	--	-------------	-------------	-------------	-------------	---	---

Progetti emblematici 2026

VASCHE DI LAMINAZIONE DEL SEVESO: STOP ALLE ALLUVIONI

Dopo gli eventi alluvionali del 2010, Regione Lombardia ha finanziato nel 2011 uno studio finalizzato all'individuazione delle opere di difesa (c.d. vasche di laminazione) da realizzare nel **bacino del Seveso**. L'insieme delle opere messe in capo da Regione Lombardia consentirà di laminare complessivamente circa **5 Mmc**; il cosiddetto "tempo di ritorno", cioè **la frequenza di allagamento** (il tempo in cui statisticamente il torrente Seveso esonda nella città di Milano), sarà quindi portato **dagli attuali 4/6 mesi a 100 anni**. Attualmente, la laminazione delle piene del Seveso avviene attraverso la messa in funzione del **Canale Scolmatore di Nord Ovest (CSNO)**, opera storica potenziata nel 2017, con il raddoppio della sezione fino a Senago (per alimentare efficacemente la vasca di laminazione) e l'adeguamento dei sottopassi fino al Fiume Ticino.

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

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

L'ammontare complessivo delle opere previste sul Torrente Seveso ammonta a circa **245M€**. A oggi sono stati stanziati complessivamente circa **184M€** cui concorrono Regione, Stato e Comune di Milano.

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

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

Entro l'anno **2026** verranno assegnati i lavori per la realizzazione delle 3 aree goleali nei Comuni di Montano Lucino, Grandate, Luisago, Villa Guardia e nel corso dell'anno **2025**, sono state ultimate le prime due vasche **dell'area di laminazione del CSNO a Senago** (per un totale di 500.000 mc) che hanno già concorso a limitare le esondazioni avvenute in occasione dell'alluvione del Seveso del 22 settembre di quest'anno.

¹⁰⁹ L'indicatore mostra la superficie certificata complessiva (in ettari)

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

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

FOCUS OLTRE IL SEVESO

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

- Vasca sul Torrente Rudone a Nuvolento (BS);
- Vasca sul Torrente Rino di Virle a Rezzato (BS);
- Vasca sul Torrente Guisa a Garbagnate Milanese (MI);
- Vasca sul Torrente Seveso in Comune di Milano (MI);
- 2 delle 6 aree golenali previste sul Torrente Seveso nei Comuni di Vertemate con Minoprio, Carimate e Cantù (CO);
- Vasca del Fiume Olona nei comuni di Canegrate, Parabiago e San Vittore Olona (MI);
- Vasca sul Torrente Lesina in comune di Brembate di Sopra (BG);
- Vasca sul Torrente Zerra in comune di Albano Sant'Alessandro (BG);
- Vasca sul Torrente Trebbia a Gessate (MI);
- Vasca sul Torrente Garzetta a Brescia (BS);
- Vasca sulla Roggia Trenzana a Travagliato (BS);
- Vasca sul Torrente Molgora a Carnate (MB);
- Vasca sul Fosso Re a Cavriana (MN).

LA PRIMA LEGGE REGIONALE PER IL CLIMA

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

La legge n. 11 del 18 luglio 2025, approvata dal Consiglio regionale, mira a superare il tradizionale approccio settoriale per introdurre una **visione integrata delle problematiche e delle opportunità** di risoluzione nelle attività di pianificazione, programmazione, regolamentazione e incentivazione. La definizione puntuale delle misure attuative è demandata alla Giunta, nel rispetto degli obblighi nazionali e con il coinvolgimento degli enti locali, del mondo della ricerca e degli stakeholders.

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

L'azione della Giunta regionale si concentrerà ora nel dare concreta attuazione alle misure previste dalla legge in termini generali.

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

Il triennio 2026-28 vedrà l'approvazione del nuovo Piano Regionale per la Qualità dell'Aria e l'implementazione delle relative misure che continueranno ad agire nei tre ambiti di intervento maggiormente responsabili delle emissioni ("Attività agricole e forestali", "Energia e impianti industriali", "Trasporti strada e mobilità") con la finalità di raggiungere i nuovi limiti posti dalla Direttiva UE 2024/2881. Le misure potranno essere finanziate anche con le risorse statali stanziate per il miglioramento della qualità dell'aria nel bacino padano.

RIVITALIZZARE I 488 COMUNI DELLE AREE INTERNE

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

Le strategie coinvolgono **488 comuni** (di cui 361 con meno di 3mila abitanti) per un totale di 1.619.013 cittadini interessati e si articolano nel loro complesso puntando su alcuni temi/interventi, finalizzati ad accrescere l'attrattività dei territori, con investimenti strategici per progetti di crescita e sviluppo sostenibile; connessioni materiali e digitali (hardware e software); ampliamento servizi di base; gestione associata e governance territoriale.

*Ambito strategico 5.1**Transizione ecologica*

Nel prossimo triennio la Lombardia è chiamata a partecipare al raggiungimento di obiettivi strategici per l'attuazione della transizione energetica; i target fissati dal Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) costituiscono una sfida molto importante in termini di impegno e risorse da investire. Regione Lombardia proseguirà nel percorso volto a costruire su più fronti un asset strategico che stimoli gli investimenti sul territorio. In primo luogo, Regione sarà impegnata nella definizione di previsioni normative regionali in merito alle Aree Idonee alla installazione di impianti di produzione FER (fonti energetiche rinnovabili), con particolare attenzione al riuso di aree già antropizzate e sottoutilizzate a salvaguardia di un minore consumo di suolo naturale, e questo consentirà di attrarre investimenti di iniziativa privata. In secondo luogo, Regione promuoverà sinergie tra diverse fonti di finanziamento, pubbliche e private, al fine di creare quell'effetto volano in grado di accelerare gli investimenti sul proprio territorio.

Le misure di sostegno saranno sviluppate anche grazie alla programmazione comunitaria 2021-2027 del FESR che stanzia ingenti risorse finalizzate alla decarbonizzazione dei consumi finali e all'efficienza energetica di edifici e impianti.

Alle misure già avviate da Regione, tese a rendere gli edifici di proprietà pubblica più efficienti dal punto di vista energetico e più resilienti rispetto agli effetti dei cambiamenti climatici, si affiancheranno nuove misure volte a rendere più efficienti le reti di teleriscaldamento, le reti di distribuzione elettrica e a diffondere nuovi impianti di teleriscaldamento alimentati da fonti rinnovabili o calore di scarto.

Proseguirà l'azione di Regione per l'attuazione delle iniziative di sostegno alla diffusione di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) sul territorio lombardo, proseguendo, così, nella volontà di incoraggiare e sostenere lo sviluppo di questo nuovo modello di autoconsumo. Quest'ultimo, infatti, consentirà di valorizzare i territori che potranno utilizzare le ricchezze locali per la produzione di energia da fonti rinnovabili e massimizzare il consumo locale di energia attraverso la partecipazione attiva di soggetti quali cittadini, piccole e medie imprese, enti territoriali e autorità locali, cooperative, enti di ricerca, enti religiosi, enti del terzo settore e di protezione ambientale.

Le Comunità Energetiche saranno la vera risposta all'autonomia energetica perché consentiranno di diminuire il prelievo dalla rete di energia prodotta da impianti convenzionali a fonte fossile e aumentare il consumo locale di energia prodotta da impianti alimentati da fonti rinnovabili consentendo successivamente di reinvestire i proventi delle CER in progetti di riqualificazione energetica e servizi alla collettività con l'obiettivo di ridurre la povertà energetica.

Proseguirà l'azione regionale di attuazione del Programma Regionale Energia Ambiente e Clima (PREAC), per il conseguimento degli obiettivi posti dal Programma al 2030. Nel prossimo triennio verranno realizzati interventi innovativi per la decarbonizzazione, sostenuti prevalentemente dalle misure di incentivazione finanziate con fondi PR FESR 2021-27. Un importante ambito di attuazione riguarda gli edifici destinati ai Servizi Abitativi Pubblici, che saranno coinvolti sia da interventi di eco efficientamento dei fabbricati e delle relative pertinenze sia da progetti innovativi sulla produzione di energia da fonti rinnovabili e la sua condivisione in autoconsumo sperimentando anche meccanismi di contrasto alla povertà energetica. Verrà approvata una strategia regionale per la promozione del vettore idrogeno, e verrà predisposto un documento che potrà fornire indicazioni sulle potenzialità e le criticità delle diverse tecnologie per il riscaldamento e il raffrescamento degli edifici, tenendo conto del contesto. L'attuazione del PREAC verrà inoltre accompagnata da azioni per l'adattamento ai cambiamenti climatici che verranno definite all'interno dell'aggiornamento di una strategia regionale, che concorre a rendere il territorio lombardo maggiormente resiliente agli impatti del cambiamento climatico sulla sicurezza delle persone, sulla loro salute, sul territorio e sulla redditività delle attività economiche. La nuova Strategia di Adattamento ai Cambiamenti Climatici costituirà il documento di riferimento per orientare l'adattamento ai cambiamenti climatici nei diversi livelli di pianificazione e programmazione settoriale e territoriale di Regione Lombardia. Il documento evidenzia gli impatti climatici in termini di rischi e opportunità, nonché gli strumenti e le responsabilità che ogni settore deve considerare per rispondere efficacemente agli impatti climatici e alle vulnerabilità del territorio lombardo. L'obiettivo principale della Strategia è fornire una solida base conoscitiva sui rischi derivanti dal cambiamento climatico e sulle azioni individuate per ridurre gli impatti negativi sui sistemi socioeconomici.

Nel 2027 Regione Lombardia traguarderà gli obiettivi posti dal Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR), obiettivi di economia circolare, in recepimento della normativa comunitaria di settore, che prevedono l'attuazione di politiche per prevenire la produzione di rifiuti, favorire il riciclo e recupero anche grazie allo sviluppo di tecnologie innovative e ridurre al minimo lo smaltimento in discarica.

Anche in questo ambito uno strumento significativo per l'attuazione di tali politiche saranno i bandi realizzati grazie ai fondi FESR 2021 -2027, rivolti sia agli enti locali sia alle piccole, medie e grandi imprese. Relativamente agli enti locali sono state approvate il 23 maggio 2025 le graduatorie del bando pubblicato ad agosto 2024: saranno finanziati gli enti locali che realizzeranno sul proprio territorio progetti di riduzione della produzione dei rifiuti, con particolare attenzione alla riduzione dello spreco alimentare, alla riduzione dell'usa e getta, e progetti efficienti di raccolta rifiuti sul territorio al fine di favorire il recupero di materia. Relativamente alle PMI l'obiettivo è di finanziare progetti per la gestione efficiente della materia e lo sviluppo dell'economia circolare con riferimento a diverse filiere prioritarie (ad es. tessili e plastiche, costruzioni, alimentare) attraverso forme di prevenzione della produzione dei rifiuti (es. uso di sottoprodotti, simbiosi industriale, riutilizzo) o di recupero di materia, migliorando così sia i cicli produttivi che i prodotti, portando complessivamente a un aumento della circolarità. Per le filiere dei tessili e plastiche sono già state finanziate le azioni previste con un bando, le cui graduatorie

sono state approvate il 10 gennaio 2025 e, sempre nel 2025, saranno approvate le graduatorie del bando dedicato agli Enti locali (approvato con d.d.s. 12206/2024). Al fine di conseguire una riduzione delle dipendenze strategiche da materie prime critiche e una migliore gestione dei rifiuti nelle filiere dei RAEE, delle batterie e del fosforo, saranno, inoltre, finanziati progetti volti allo sviluppo o alla fabbricazione di tecnologie critiche da parte di piccole, medie e grandi imprese lombarde, con il bando approvato con d.d.s. 4869 del 7 aprile 2025.

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

Con DGR 5069 del 29/09/2025 è stato approvato il Rapporto di Monitoraggio Triennale del Programma Regionale di Rifiuti (PRGR) e di Bonifica delle Aree Inquinate (PRB).

Regione si conferma come un modello di riferimento a livello nazionale, grazie alla combinazione di autosufficienza nel trattamento, di visione strategica, innovazione tecnologica, e forte collaborazione tra istituzioni, operatori e cittadini. I dati testimoniano i significativi progressi compiuti dalla Regione Lombardia nella gestione dei rifiuti, ma evidenziano al tempo stesso le sfide ancora aperte. Saranno quindi attivate specifiche azioni territoriali, tra cui incontri provinciali e iniziative di divulgazione, finalizzate a migliorare le performance dei territori ancora in ritardo nella raccolta differenziata; particolare attenzione sarà rivolta alla prevenzione della produzione dei rifiuti e alla qualità della raccolta differenziata, che assume un ruolo centrale in vista dei nuovi obiettivi europei relativi al riciclaggio netto.

Regione Lombardia rinnoverà il suo impegno nel miglioramento della qualità dell'aria, mantenendo nel contempo un alto livello di attenzione per gli impatti socioeconomici delle misure su cittadini e imprese. Il nuovo Piano Regionale degli Interventi per la qualità dell'Aria (PRIA), che sarà approvato sulla base del Documento di indirizzi approvato dal Consiglio, sarà sviluppato anche tenendo conto delle procedure di infrazione in sede europea e dei nuovi e più stringenti limiti introdotti dalla nuova Direttiva europea. La trasversalità è l'approccio strategico con cui Regione Lombardia perseguita i propri obiettivi: trasversalità innanzitutto interna, con il coinvolgimento fattivo di tutte le Direzioni Generali che si occupano dei settori maggiormente emissivi; trasversalità a livello regionale, coinvolgendo maggiormente gli enti locali lombardi; trasversalità a livello sovraregionale, grazie alla collaborazione con le altre Regioni del bacino padano e con il Ministero dell'Ambiente.

Le azioni per la decarbonizzazione e la transizione ecologica saranno accompagnate, inoltre, da azioni per l'adattamento ai cambiamenti climatici che verranno definite all'interno di una specifica strategia regionale, che va ad aggiornare i precedenti strumenti di settore.

Relativamente allo sviluppo della sostenibilità sul territorio lombardo saranno sviluppati strumenti per la sostenibilità delle filiere/settori produttivi, sarà favorito lo sviluppo di attività formative per i green skills e lo sviluppo di azioni sulla finanza sostenibile per il mondo delle imprese, attraverso la collaborazione con Finlombarda e l'introduzione del Green Budgeting nel ciclo del bilancio regionale come strumento per orientare le politiche sulla mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, attraverso la partecipazione a due progetti: "Green budgeting in European regions", finanziato dalla Commissione Europea e "Next Generation Budgets" coordinato da Climate Group per la rete Under2Coalition.

L'Autorità Ambientale regionale proseguirà il suo impegno nell'orientare alla sostenibilità la programmazione comunitaria 2021-2027 (programmi PR-FESR, PR-FSE+, CSR-FEASR, Interreg Italia-Svizzera) a supporto delle Autorità di gestione, dei responsabili delle iniziative e dei beneficiari, presidiando le tematiche relative a DNSH e Verifica climatica e seguirà lo sviluppo della nuova programmazione 2028-2034.

Regione Lombardia conferma anche per il prossimo triennio l'impegno sul tema dell'educazione ambientale, riguardo al quale saranno portate avanti iniziative di sensibilizzazione sulla cultura ambientale e lo sviluppo sostenibile per operatori, cittadini e scuole. In particolare, insieme a Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Regione Lombardia, promuove annualmente la Fiera dell'educazione alla Sostenibilità ambientale e un Bando dedicato a sostenere nuove proposte educative destinate ai giovani. Inoltre, grazie a una convenzione con l'Ufficio Scolastico Regionale (USR) (DGR n. 2468/2024), si sta portando avanti il progetto di rete che coinvolge le scuole del territorio, con l'obiettivo di incrementare l'educazione ambientale all'interno dell'offerta formativa scolastica. Per gli ultimi mesi del 2025 e il 2026, l'obiettivo è far crescere le attività e accompagnare il progetto con l'USR verso le sue fasi finali, coinvolgendo sempre più studenti e insegnanti. Inoltre, con il 2026 si concluderà il triennio di iniziative che le aree protette (parchi e tre riserve naturali) insieme a Regione Lombardia organizzano e svolgono sul territorio. Il successo dei progetti quali Bioblitz Lombardia, Territorio una scuola a cielo aperto e Ben-Essere in natura, organizzati da ormai diversi anni, sarà motivo per rinnovare il ciclo della programmazione.

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

Inoltre, verranno sviluppate le attività già avviate in collaborazione con ERSAF, FLA e i Comuni di Seveso e Meda in vista del 50esimo anniversario del disastro di Seveso. In occasione dell'anniversario, che sarà nel 2026, Regione Lombardia punta a valorizzare il Bosco delle Querce, il parco naturale regionale che sorge sul luogo dell'incidente, quale esempio di come un luogo che è stato il teatro di un disastro possa essere riconosciuto in chiave ambientale e socio-culturale. Con l'occasione, il centro visite sarà completamente rinnovato con installazioni permanenti e multimediali. La ricorrenza sarà anche l'occasione per mettere a sistema una serie di iniziative finalizzate alla prevenzione dei rischi individuati dalla "Direttiva Seveso", la norma europea approvata proprio a seguito dell'incidente e tesa alla prevenzione e al controllo dei rischi di accadimento di incidenti rilevanti connessi con determinate sostanze, che la direttiva classifica come pericolose. Il sito Bosco delle Querce è stato candidato alla fine del 2024 per l'ottenimento del riconoscimento del Marchio Europeo della Cultura ed è stato preselezionato dal Ministero della Cultura che ha trasmesso gli atti alla Commissione europea per la conclusione dell'iter che si avrà a marzo 2026.

Nel 2026 si porterà a regime la riforma della normativa in materia di attività estrattive di cava con la completa attuazione della l.r. 20/2021, che prevede un nuovo modello di pianificazione delle attività estrattive di cava nel territorio regionale attraverso l'incentivazione dell'uso di materiali riciclati per il risparmio di materie prime.

Proseguiranno gli sviluppi per l'evoluzione e l'ampliamento dell'Ecosistema Digitale Ambiente (EDA), con ARIA S.p.A., integrando nuovi dataset e sviluppando nuovi casi d'uso su diversi ambiti tematici. Le attività previste dovranno muoversi in sinergia con altre progettualità regionali attive per supportare l'operatività delle varie articolazioni della Giunta e promuovere lo scambio di informazioni attraverso l'interoperabilità con sistemi interni ed esterni al perimetro SIREG. Da tale iniziativa, ci si aspetta un valore in termini di innovazione e di semplificazione delle modalità di monitoraggio degli obiettivi strategici dell'Ente, individuati nel Programma Regionale di Sviluppo (PRSS) della nuova legislatura e nella Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile (SRSvS).

Obiettivi strategici

5.1.1 Promuovere la neutralità carbonica per mitigare i cambiamenti climatici

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Produzione di idrogeno Rinnovabile	0 t/a	630 t/a
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
CO2 evitata (kg/anno) a seguito di iniziative regionali volte all'efficientamento energetico di edifici	0	5.550.000
<i>L'indicatore relativo alla produzione di idrogeno rinnovabile viene sostituito con un indicatore più rappresentativo dell'azione regionale per la neutralità carbonica.</i>		

Destinatari: Cittadini, imprese, associazioni, enti pubblici, enti di formazione e ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), PoliS Lombardia, ARPA Lombardia, Aria S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni

5.1.2 Incentivare l'efficientamento energetico e promuovere la diversificazione delle fonti energetiche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di Comunità Energetiche Rinnovabili finanziate da Regione Lombardia	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Energia rinnovabile autoconsumata dalle CER finanziate da Regione Lombardia	0	30%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Superficie edifici del patrimonio edilizio efficientati grazie alle risorse messe a disposizione (mq2)	0	130.000

Destinatari: Pubbliche amministrazioni e società pubbliche, autorità statali, cittadini e imprese, associazioni, categorie professionali, università ed enti di ricerca, enti di formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A. ALER, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), PoliS Lombardia, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

5.1.3 Promuovere lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Potenza installata FER a seguito di iniziative regionali (MW)	0	50

Destinatari: Pubbliche amministrazioni e società pubbliche, autorità statali, cittadini e imprese e operatori del settore, associazioni, categorie professionali, università ed enti di ricerca, enti di formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A., PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di progetti di economia circolare finanziati	129	529 (+ 400 nella Legislatura)

Destinatari: Imprese, associazioni (Società di gestione dei rifiuti, Cluster dell'innovazione, Enti certificatori, Acceleratori di startup e fondi di investimento), enti di formazione e ricerca, cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A., PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Finlombarda S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Camere di Commercio, Province e Comuni, Stato, ARERA

5.1.5 Migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Concentrazione di PM10 (tutte le stazioni regionali) espressa come media mobile sul quadriennio precedente ($\mu\text{g}/\text{m}^3$)	28,6 ($\mu\text{g}/\text{m}^3$) (2018-2021)	25 ($\mu\text{g}/\text{m}^3$) (In coerenza con le nuove proposte europee)

Destinatari: Cittadini, imprese, imprese agricole, sistema sanitario, enti pubblici

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA, Aria S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni

5.1.6 Promuovere l'educazione ambientale e la cultura della sostenibilità nei cittadini, nelle imprese e nelle istituzioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Contributi per attività di educazione ambientale e formazione sulla sostenibilità	650.000 € (2018-2022)	1.810.000 € (nella Legislatura)

Destinatari: Cittadini, imprese, associazioni, enti del terzo settore (associazioni, cooperative), dipendenti e decisori pubblici, enti di formazione e ricerca

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti Locali e altri Enti territoriali, Ministeri, Ufficio Scolastico Regionale

Ambito strategico 5.2

Agricoltura e pesca efficienti e innovative

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

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

Di fronte alle proposte presentate dalla Commissione europea a luglio 2025 per il QFP 2028-2034 — che prevede un Fondo unico in cui confluiscono PAC, Coesione, Fondo sociale, Pesca e Fondo clima e un unico Piano nazionale e regionale di partenariato, è emersa una forte preoccupazione per l'accentramento dei finanziamenti, che rischia di erodere l'autonomia regionale di programmazione di PAC e Coesione penalizzando proprio quei territori virtuosi e competitivi che oggi investono in innovazione e sostenibilità. In particolare, sul versante agricolo, la prospettiva di un dimezzamento delle risorse, di costi elevati di adeguamento amministrativo e la proposta di target congiunti e inconciliabili di spesa/risultato contrasta drammaticamente con la domanda straordinaria di investimento in agricoltura di 4-5 volte superiore al budget disponibile in questa programmazione.

Diventa cruciale valutare non solo le erogazioni, ma anche la stima puntuale delle risorse "richieste" e "ammissibili", per restituire la vera dimensione dei fabbisogni e legittimare la richiesta di maggiori dotazioni in sede europea. La negoziazione sul QFP deve difendere la quota PAC dedicata alla competitività aziendale, proponendo plafond regionali aggiuntivi e semplificando le procedure per evitare colli di bottiglia amministrativi.

L'obiettivo strategico è una PAC post-2027 che resti pilastro di sostenibilità, sicurezza alimentare e coesione territoriale, potenzi l'innovazione (dalla transizione ecologica all'economia circolare) e destini fondi specifici alla mitigazione climatica, alla tutela della biodiversità e alla gestione idrica, includendo anche i territori più competitivi e resilienti. Nel 2026 sarà determinante presidiare i negoziati per garantire che la programmazione europea 2028-2034 torni a investire nei territori — inclusi quelli più competitivi — secondo un'autentica sussidiarietà, mantenendo distinti i fondi PAC e i due Pilastri con gestione multilivello e titolarità regionale. Gli obiettivi concreti sono: rafforzare una PAC pilastro di sicurezza alimentare, resilienza, sostenibilità, coesione territoriale; potenziare l'innovazione (agritech, digestato, biogas) ed economia circolare; destinare fondi specifici a mitigazione climatica, biodiversità e gestione idrica; garantire la partecipazione attiva di Regioni, organizzazioni agricole e stakeholder in tutte le fasi di definizione, programmazione e gestione della PAC post-2027. Solo così la Lombardia potrà consolidare il suo ruolo di laboratorio europeo per un'agricoltura davvero sostenibile, competitiva e resiliente.

Regione Lombardia ribadisce il proprio impegno per una competitività equa, innovativa e sostenibile, consolidando l'attuazione della PAC 2023-2027 e portando a compimento il PSR 2014-2022. Il 2026 vedrà l'entrata nel vivo di interventi per l'innovazione agricola, investimenti per la trasformazione e commercializzazione dei prodotti, servizi di consulenza e formazione del capitale umano, tecniche di produzione integrata e gestione sostenibile dei suoli, riduzione dell'uso di fitofarmaci e impiego responsabile dei nutrienti, sostegno al ricambio generazionale e alle aggregazioni nelle Organizzazioni Comuni di Mercato (OCM), promozione di produzioni agricole diversificate, tradizionali e di qualità certificata (DOP economy), internazionalizzazione delle imprese agroalimentari e valorizzazione del Made in Italy. Sul fronte dell'alimentazione, proseguiranno le campagne di sensibilizzazione sulla filiera dalla terra alla tavola, sui benefici di un'alimentazione sana ed equilibrata e sul contrasto agli sprechi. Questa revisione strategica mira a garantire una produzione alimentare stabile, contrastando la perdita di produttività e rafforzando la sovranità alimentare nel delicato contesto economico e geopolitico globale.

Obiettivi strategici

5.2.1 Favorire la ricerca e il trasferimento dell'innovazione nel settore agricolo e forestale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di interventi (progetti, accordi di collaborazione, nell'ambito della ricerca, dell'innovazione anche tecnologica e del loro trasferimento nel settore agricolo e forestale (trend) (SGR) ¹¹⁰	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese destinatarie della consulenza (SRH) ¹¹¹	0	3.000

Destinatari: Imprese agricole e forestali e della trasformazione dei prodotti agricoli, Consorzi di tutela, Organizzazioni di produttori, Associazioni di produttori agricoli

¹¹⁰ Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

¹¹¹ Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Altri soggetti pubblici operanti nel settore dell'AKIS: Università ed enti di ricerca, Enti di formazione, ITS, Istituti agrari tecnici e professionali, soggetti pubblici e privati che prestano servizi di consulenza, Consorzi forestali, Organizzazioni professionali agricole

5.2.2 Supportare la crescita delle filiere agroalimentari, della produzione agricola locale per garantire la sicurezza e sanità alimentare a lungo termine

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi di promozione sui mercati internazionali	13	28 (+15 nella Legislatura)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di operazioni o di unità sovvenzionate per investimenti produttivi nell'azienda (PAC) ¹¹²	0	300
		Target 2029
		500

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi giovani imprenditori ¹¹³	0	600 450

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese con sostegno al reddito (PD) ¹¹⁴	0	23.000/anno

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate destinate al sostegno della redditività del settore agricolo (PD) ¹¹⁵	0	1 miliardo di euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate per aiuti settoriali: vino, ortofrutta e apicoltura (OCM) ¹¹⁶	0	125 milioni di euro

Destinatari: Imprese agricole, imprese agroalimentari e forestali, associazioni di categoria consorzi tutela

¹¹² Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

¹¹³ Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

¹¹⁴ Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

¹¹⁵ Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

¹¹⁶ Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Agenzia ICE, Associazione Regionale Allevatori, Istituti Scolastici, Camera di Commercio

5.2.3 Intensificare la produzione agricola in modo sostenibile

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di ettari sotto impegno per l'intensificazione agricola sostenibile (ACA) in media nella Legislatura ¹¹⁷	0	43.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di ettari soggetti a condizionalità rafforzata (gestione dei terreni secondo buone condizioni agronomiche e ambientali e criteri di gestione obbligatori rafforzate nella PAC 23-27)	0	700.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese agricole, agroalimentari e forestali beneficiarie di finanziamenti per l'intensificazione agricola sostenibile (Investimenti) ¹¹⁸	0	300 1.450
<p><i>Il target dell'indicatore viene incrementato per includere l'investimento PNRR M2.C1 - Investimento 2.3: Innovazione e la meccanizzazione nel settore agricolo e alimentare, Sottomisura "Ammodernamento delle macchine agricole", che contribuisce concretamente alla riduzione dell'impatto ambientale del settore agricolo.</i></p>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di allevamenti coinvolti in programma di miglioramento genetico per la biodiversità del patrimonio zootecnico in media nella Legislatura	0	4.000

Destinatari: Imprese agricole, Allevamenti

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

¹¹⁷ Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

¹¹⁸ Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

5.2.4 Promuovere lo sviluppo sostenibile e inclusivo delle comunità che dipendono dalla pesca e dall'acquacoltura

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese ittiche beneficiarie di finanziamenti ¹¹⁹	0	10

Destinatari: Imprese di pesca, Imprese acquicole e della trasformazione, Associazioni di pesca

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)

Ambito strategico 5.3

Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

Un territorio attrattivo è innanzitutto un territorio che offre ai suoi abitanti un'alta qualità dell'ambiente in cui vive. Resilienza di fronte ai fenomeni emergenziali, salvaguardia della biodiversità, riduzione del consumo di suolo e rigenerazione urbana e territoriale, tutela e valorizzazione del paesaggio, ripristino della qualità dei suoli contaminati, ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse idriche sono solo alcuni degli aspetti su cui Regione Lombardia concentrerà la propria azione del prossimo triennio per promuovere uno sviluppo del territorio sostenibile dal punto di vista ambientale, economico e sociale.

In tale ottica assume un ruolo nodale il Piano Territoriale Regionale (PTR) che, in base all'art. 19 della l.r. 12/2005 "Legge per il governo del territorio", costituisce l'atto fondamentale di indirizzo, agli effetti territoriali, della programmazione di settore della Regione, nonché di orientamento della programmazione e pianificazione territoriale dei Comuni, delle Province e della Città metropolitana di Milano, delle Comunità montane e degli Enti gestori di parchi regionali. Il complesso processo di revisione dell'attuale PTR, vigente dal 2010, ha visto il contributo concreto degli Enti locali e degli stakeholder. La proposta di revisione del PTR, approvata con DGR 4931 del 1 agosto 2025 e trasmessa al Consiglio regionale per la definitiva approvazione, affronta alcuni temi emergenti nel governo del territorio, quali l'adattamento e la mitigazione agli effetti dei cambiamenti climatici, un rafforzamento della gestione integrata delle risorse all'interno degli strumenti urbanistico-territoriali, la richiesta crescente di spazi e servizi da dedicare ad attività economiche in forte crescita, quali logistica (rispetto alla quale Regione sarà impegnata nell'attuazione della nuova legge regionale in materia – l.r. 15/2024), data center e impianti di fonti energetiche rinnovabili.

Inoltre, persegue il rafforzamento del ruolo del policentrismo lombardo con il riconoscimento di nuove polarità, individua un elenco di progetti strategici e di azioni di sistema di natura ambientale e infrastrutturale; definisce i criteri per la pianificazione urbanistico-territoriale rivolti a Comuni singoli o in forma associata, Province e Città metropolitana, e finalizzati a supportare gli Enti Locali nel declinare gli obiettivi del PTR all'interno degli atti di governo del territorio. Il Piano risulta attualizzato rispetto ai più recenti aggiornamenti normativi e/o programmati di natura settoriale, anche in relazione allo sviluppo sostenibile e agli Obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

La preservazione e valorizzazione paesaggistica è demandata al Piano Paesaggistico Regionale vigente (DCR 751/2010), le cui prossime attività di aggiornamento si svolgeranno nell'ambito del Protocollo di Intesa con il Ministero della Cultura e il Ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica, approvato

¹¹⁹ Indicatore riferito alla Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura (FEAMPA) 2021-2027

a marzo 2025 (DGR n. XII/4041 del 10 marzo 2025), nel quadro di una condivisa azione di tutela e valorizzazione del paesaggio lombardo.

Per quanto riguarda la pianificazione territoriale e il governo del territorio, Regione Lombardia proseguirà le attività di supporto tecnico amministrativo ai Comuni per assicurare il completamento degli interventi di rigenerazione urbana e di valorizzazione dei borghi storici, avviati con il Piano Lombardia. Le novità della legge regionale, infatti, hanno inciso profondamente sulla pianificazione urbanistica degli Enti Locali, integrandosi con le misure di sostegno economico ai Comuni attivate con la l.r. 9/2020 che ha istituito Fondo “Interventi per la ripresa economica”, cioè il Piano Lombardia. Inoltre, particolare attenzione sarà rivolta alle evoluzioni del quadro normativo nazionale, con riferimento alle proposte di DDL sulla Rigenerazione urbana e di riforma del Testo unico dell’edilizia (DPR 380/01). In questo ambito l’interesse prioritario di Regione Lombardia è di assicurare la tenuta della legislazione regionale, pur in un processo di semplificazione e innovazione della l.r. 12/2005, rispetto alle proposte di aggiornamento del quadro normativo nazionale; in tale contesto si colloca la predisposizione della “modulistica edilizia” standardizzata regionale, recentemente aggiornata in base delle novità introdotte nel DPR 380/2001 dal DL 69/2024.

Proseguirà l’impegno di Regione Lombardia nel promuovere la sostenibilità di Piani e Programmi regionali mediante la Valutazione Ambientale Strategica (VAS). La VAS è un processo che accompagna i percorsi di pianificazione e di programmazione regionale, garantendo la tutela dell’ambiente, l’efficacia delle valutazioni e la semplificazione dell’azione amministrativa. Si segnala, in particolare, il ruolo significativo che Regione Lombardia ha svolto, in sinergia con la Regione Veneto e le Province Autonome di Trento e di Bolzano, nella VAS del Programma per la realizzazione dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026. Inoltre, nell’ambito della semplificazione, si evidenziano le nuove procedure VAS dei Piani Territoriali di Coordinamento dei parchi regionali nonché dei nuovi Piani delle Attività Estrattive.

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

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

Le attività di pianificazione territoriale e paesaggistica, e il conseguente monitoraggio, necessitano del continuo supporto conoscitivo che i dati territoriali raccolti e condivisi nel “sistema informativo della pianificazione territoriale” sono in grado di dare. Il sistema viene mantenuto tecnologicamente aggiornato e continuamente arricchito di informazioni con il contributo di tutti gli Enti locali titolari di funzioni pianificatorie e dei dati.

Pertanto, continueranno a essere attivamente coinvolti nel processo di attuazione e monitoraggio delle politiche regionali per il governo del territorio, sia le Province e la Città Metropolitana di Milano tramite l’adeguamento dei rispettivi Piani sovraconunali e la verifica dei Piani comunali, sia i Comuni tramite la restituzione dei PGT adeguati in formato digitale, anche al fine di giungere, nel corso del prossimo triennio, alla predisposizione di un secondo monitoraggio del consumo di suolo in attuazione della l.r. 31/2014.

Nel corso del 2025, adottando un approccio che integra le diverse politiche settoriali coinvolte, Regione Lombardia ha lavorato a una proposta di legge recante “Disposizioni per l’insediamento dei centri dati”, confrontandosi anche con stakeholder pubblici e privati, tra cui ANCI Lombardia, UPL e Città Metropolitana di Milano, Osservatorio Data Center – Politecnico di Milano e IDA (Italian Data Center Association).

L'obiettivo di questo lavoro, che proseguirà nel prossimo triennio, è garantire il governo regionale delle procedure autorizzatorie in accordo con la normativa nazionale e regionale di riferimento, nonché la certezza e l'omogeneità sul territorio regionale con riferimento alla destinazione d'uso urbanistica.

Nella sua azione Regione Lombardia si impegnerà ad assicurare una particolare attenzione al consumo energetico, incentivando l'utilizzo di risorse rinnovabili, aree dismesse e tecnologie alternative più efficienti.

Regione Lombardia è inoltre impegnata nel coordinamento degli interventi di bonifica delle aree inquinate, con l'attuazione delle misure del Programma Regionale di Bonifica (PRB 2022). A partire dall'analisi del contesto territoriale, il PRB ha delineato un quadro aggiornato delle criticità presenti sul territorio lombardo, proponendo un organico insieme di azioni da attuare nel breve e medio termine volte a garantire e migliorare lo svolgimento dei procedimenti di bonifica e a perseguire l'obiettivo generale di eliminare, contenere o ridurre le sostanze inquinanti in modo da prevenire e/o limitare i rischi per la salute umana e per l'ambiente connessi alla contaminazione dei suoli, restituendo ai legittimi usi e funzioni porzioni di territorio attualmente compromesse. In questo contesto si inserisce il supporto e il sostegno ai Comuni e agli Enti locali per gli adempimenti tecnico-amministrativi connessi alla disciplina nazionale in materia di bonifica dei siti contaminati, nonché l'assistenza finanziaria agli stessi, che intervengono d'ufficio alla realizzazione di interventi di bonifica, attraverso apposite programmazioni economico-finanziarie annuali con risorse regionali, attuando quanto previsto dalla DGR n°1853 del 5/02/2024. Accanto a questo, è strategico, nei prossimi anni, proseguire con l'attuazione della bonifica del suolo di 18 siti orfani, previsto dal PNRR - Misura M2C4, Investimento 3.4, che ha previsto, per Regione Lombardia, risorse pari a 51,73 milioni di euro cui sono state aggiunte risorse regionali pari a 14 milioni di euro, contro i 4,5-5 milioni di euro annui che Regione mediamente investe per questa attività. Con il decreto 102 del 16.10.2024 e con decreto 270 del 23.12.2024 il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica ha approvato gli Accordi tra Regione e MASE e tra Regione, MASE e Comuni attuatori esterni.

In allineamento al PRGR, con DGR 5069/2025 è stato approvato il rapporto di monitoraggio del Programma Regionale di Bonifica (PRB) ai fini di rilevare e valutare l'andamento degli interventi di bonifica ambientale sul territorio lombardo, in particolare per i siti prioritari individuati dalla pianificazione regionale, con un particolare richiamo agli aspetti economico finanziari, anche alla luce delle risorse messe a disposizione dal PNRR per la bonifica dei siti orfani. Nel corso del prossimo triennio, l'azione regionale si concentrerà nel completamento degli interventi pubblici di bonifica (Siti Orfani PNRR e siti oggetto di finanziamento regionale) mentre a livello di strategia, nel definire azioni di promozione della rigenerazione dei siti inquinati.

Inoltre, Regione promuoverà una programmazione per favorire gli interventi di bonifica nel territorio lombardo, con particolare attenzione nel concertare gli aspetti di natura ambientale con gli interventi di rigenerazione territoriale così da favorire l'effettivo riuso delle aree, indirizzando ad esempio la realizzazione di impianti da fonti di energia rinnovabile (FER) su aree dismesse, inutilizzate e contaminate, in modo da prevenire il consumo di suolo, in particolare di quello agricolo sia diretto sia da cambi d'uso non coerenti con la vocazione produttiva a garanzia della sicurezza alimentare, la competitività delle imprese agricole e la salvaguardia del paesaggio rurale, e favorire l'economia circolare del territorio, anche a partire dallo studio *Green Renewable* che ha sviluppato una metodologia e un percorso in tal senso. Il riutilizzo di tali aree non solo potrebbe accelerare l'avvio in capo ai proprietari e/o responsabili dell'inquinamento di interventi di bonifica tramite tecnologie sostenibili in situ, ma apporterebbe immediati benefici anche alla collettività (dalla formazione di servizi ecosistemici, alla produzione di energia pulita, ecc.). Anche lo sviluppo del Portale dei siti contaminati (PSC-Agisco) in collaborazione con Arpa Lombardia, consentirà di disporre di informazioni sempre più aggiornate sullo stato delle contaminazioni e sull'avanzamento dei procedimenti di bonifica in atto.

Per quanto riguarda le politiche di natura settoriale, Regione Lombardia continuerà a perseguire il miglioramento della qualità delle acque, sia superficiali sia sotterranee, e l'efficientamento della gestione di questa preziosa risorsa attraverso attività di indirizzo e governance, grazie all'aggiornamento del Piano di Tutela delle Acque.

In particolare, grazie al coinvolgimento e supporto degli attori coinvolti, in primis gestori del Servizio Idrico Integrato e gli Uffici d'Ambito, si punterà a una migliore pianificazione degli interventi di potenziamento del Servizio, da realizzare anche attraverso l'aggiornamento della normativa regionale in materia, per favorire la risoluzione delle non conformità alla normativa vigente e ridurre il numero degli agglomerati coinvolti dalle procedure di infrazione comunitarie. Proseguirà, inoltre, l'impegno nell'attuare misure per il recupero della naturalità e il miglioramento degli ecosistemi acquatici, attraverso una governance efficace del passaggio dal Deflusso Minimo Vitale al Deflusso Ecologico, ossia la portata minima da rilasciare nei corsi d'acqua a valle di ogni derivazione per garantire una miglior tutela degli habitat fluviali.

Nel 2025 e 2026 si concluderà il percorso di approvazione dell'aggiornamento del Programma di Tutela e uso delle Acque (PTUA), che recepisce e declina sul territorio regionale il Piano di Gestione del Distretto Idrografico del Po.

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

In particolare, nel 2025 e 2026 proseguiranno le attività legate all'AQST sul lago di Varese finalizzate al risanamento della qualità delle acque del lago e allo sviluppo socioeconomico dell'area, inoltre, si concluderanno molti degli interventi di riqualificazione e risanamento degli altri specchi lacustri lombardi iniziati in questi anni grazie al Piano Lombardia. Per quanto riguarda, invece, l'inquinamento diffuso, nel 2025 saranno aggiornate le misure di risanamento e gestione dell'inquinamento diffuso delle acque sotterranee, relative agli areali del Nord Est e Nord Ovest milanese (18 Comuni e due Province interessate).

Non solo una migliore qualità delle acque e una più efficiente gestione del Servizio Idrico, ma anche una maggiore valorizzazione della risorsa: Regione Lombardia guarda alla riassegnazione delle concessioni delle grandi derivazioni a scopo idroelettrico quale una delle strategie finalizzate a incrementare la dotazione finanziaria per potenziare lo sviluppo socioeconomico dei territori interessati e garantirne un miglior adattamento ai cambiamenti climatici anche alla luce della loro intrinseca fragilità. Si tratta di un'occasione di valorizzazione di assets territoriali "non delocalizzabili" che rivestono strategicità di rilievo regionale. Infatti, la gestione integrata delle risorse idriche in un'ottica monte-valle si è dimostrata la strategia vincente anche per contrastare le situazioni di crisi idrica, che può essere affrontata mediante il contemporamento degli interessi in gioco. In tale prospettiva è stata vista l'attività di Regione Lombardia nell'ambito della riassegnazione delle concessioni iniziata nel 2023 con l'avvio delle procedure di gara per 3 concessioni e che proseguirà nei prossimi anni con l'avvio delle procedure per la riassegnazione delle restanti 17 concessioni di utilizzo di acqua pubblica e degli assets passati in proprietà pubblica. Nel contempo proseguirà la riscossione dei canoni idrici ordinari, aggiuntivi e dei proventi della monetizzazione dell'energia gratuita, nonché le campagne di recupero degli insoluti delle annualità precedenti.

Per quanto concerne il miglioramento della qualità delle acque e riduzione dell'inquinamento da nitrati si proseguirà nella attuazione del Programma d'Azione Nitrati 2024-2027, con misure per la gestione degli effluenti zootecnici e dei fertilizzanti azotati.

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

Il tema della tutela della biodiversità è ormai ricorrente nelle agende politiche a ogni livello, così come sta crescendo la sensibilità comune sull'importanza delle azioni di contrasto alla sua perdita. Su questo tema Regione Lombardia incrementerà gli sforzi già in atto, in particolare con le azioni legate al Progetto LIFE NatConnect 2030, avviato nel 2024 e che durerà nove anni e che è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di conservazione della biodiversità attuando le azioni definite dal Prioritised Action Framework 2021-2027 (PAF, approvato con DGR 5028/2021) per la Rete Natura 2000 e, parallelamente, dare attuazione ad altri piani o strategie adottati a livello internazionale, nazionale, multiregionale o regionale per l'ambiente e lo sviluppo. Il progetto, che coinvolge per la prima volta tutte le Regioni del bacino padano con il coordinamento di Regione Lombardia, verrà realizzato grazie a uno stanziamento di oltre 46 milioni di euro, di cui oltre 5 milioni di risorse regionali autonome. Regione Lombardia ha inoltre avviato azioni per il reperimento di capitali privati a sostegno delle politiche pubbliche per la tutela della biodiversità. La Lombardia è infatti tra i soggetti fondatori del "Business for Biodiversity Italy", il network nazionale di aziende e istituzioni finanziarie impegnate nella protezione della biodiversità. Il network, che collabora con la piattaforma europea EU Business@Biodiversity, raccoglie più di 250 realtà e ha l'obiettivo di costruire una comunità di soggetti che condividono visione, strumenti e impegni per integrare la biodiversità nelle strategie di impresa e investimento, in linea con il Global Biodiversity Framework e la Nature Restoration Law.

Inoltre, aumenteranno le superfici di aree protette regionali grazie agli ampliamenti di alcuni Parchi regionali, che garantiranno la tutela e la valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio, promuovendo al contempo lo sviluppo sociale e culturale, oltre allo sviluppo sostenibile dei territori. Tale aumento potrà concorrere al raggiungimento del target del 30% di superficie coperta da aree protette entro il 2030 come previsto dalla Strategia europea per la Biodiversità, per il quale è fondamentale il dialogo attualmente in corso con il Ministero dell'Ambiente, che consenta di riconoscere anche forme di tutela peculiari del territorio lombardo, quali ad esempio i PLIS (Parchi locali di interesse sovracomunale).

Per quanto riguarda il rafforzamento della resilienza e la vitalità dei territori rurali, nonché la salvaguardia della fauna selvatica e ittica, della biodiversità agricola, forestale e del suolo agricolo, si agirà principalmente con l'avanzamento della regolazione annuale e pluriennale faunistico venatoria, la custodia e conservazione dell'agrobiodiversità nelle risaie, pratiche e metodi di produzione biologica, la gestione dei prati e pascoli permanenti, il sostegno per le infrastrutture ecologiche, il mantenimento di sistemi agroforestali, l'agricoltura nelle zone con svantaggi naturali di montagna, gli investimenti per la forestazione/imboschimento e nei sistemi agroforestali su terreni agricoli e non agricoli, in infrastrutture con finalità ambientali.

Regione Lombardia considera una priorità l'aumento della resilienza del territorio. Per questo è confermato l'impegno nel supportare la popolazione e gli enti durante e a seguito di calamità naturali. In particolare, si lavorerà per velocizzare il finanziamento degli interventi di ripristino dei danni, sia di quelli finanziati con risorse del Fondo Emergenze Nazionali del Dipartimento di Protezione Civile, a seguito della dichiarazione degli stati di emergenza di livello nazionale, sia di quelli a carico del bilancio regionale, anche rivedendo le modalità attuative delle procedure con l'obiettivo di semplificare e informatizzare i processi.

A tale fine, si interverrà attraverso un ampio programma di interventi nelle aree colpite da calamità, dove saranno effettuati interventi di ripristino di strutture e infrastrutture pubbliche danneggiate, nonché interventi di riduzione del rischio residuo, finalizzato alla tutela dell'incolumità pubblica e privata, in linea con la programmazione e gli strumenti di pianificazione esistenti. Attraverso le risorse nazionali, nell'ambito delle dichiarazioni sugli stati di emergenza, si attueranno interventi strutturali, in particolare per mettere in sicurezza il territorio da frane o ridurre il rischio da alluvione, e non strutturali, ovvero misure previste dai piani di gestione del rischio idraulico e di alluvione, per la salvaguardia del territorio e la prevenzione.

In questo contesto si pongono anche le azioni della Misura PNRR M2C4I2.1b 'Misure per la gestione del rischio di alluvione e per la riduzione del rischio idrogeologico', nonché il sostegno ai Comuni, in

particolari quelli più piccoli, per gli interventi in somma urgenza attuati dagli stessi per la tutela della pubblica e privata incolumità.

Regione Lombardia proseguirà le attività di previsione, prevenzione, strutturale e non strutturale, e di mitigazione dei rischi naturali, al fine di aumentare la capacità di previsione e allertamento, la capacità di risposta agli eventi e la gestione delle emergenze e il loro superamento, nella consapevolezza dell'importanza di tali attività in un'ottica di mitigazione dei rischi e adattamento ai cambiamenti climatici del territorio lombardo.

Si cercherà, altresì di sfruttare le possibili opportunità che si potranno profilare nel percorso di riconoscimento dell'autonomia differenziata per il settore della protezione civile.

Regione Lombardia guarda alla “montagna” e alle aree più deboli del territorio come paradigma dei cambiamenti sociodemografici, economici e climatici in corso. Sono spesso aree alpine e prealpine o, comunque, periferiche del territorio regionale, che dal punto di vista sociodemografico sono interessati da fenomeni di spopolamento e invecchiamento demografico; dal punto di vista climatico da fenomeni meteorologici avversi e intensi e fenomeni geologici legati al cambiamento climatico (come ad esempio scioglimento dei ghiacciai, siccità, ecc.). Sia attraverso misure concrete nel breve-medio periodo che in una visione strategica futura, Regione mira a innescare significativi meccanismi di sviluppo dei territori, per ristabilire la parità di accesso ai servizi, favorire il superamento delle condizioni di svantaggio, il ripopolamento e il rilancio economico sociale, facendo perno anche su modalità innovative di erogazione dei servizi e riprogettazione delle attività.

In questo contesto, con particolare riferimento al versante transfrontaliero, si inserisce anche il Programma Interreg Italia-Svizzera 2021-2027, che ha finanziato nel 2024 i primi 61 progetti e che continuerà a finanziare, fino alla chiusura della Programmazione, ulteriori progetti volti ad attenuare le problematiche sopraindicate in un'ottica di collaborazione tra attori sui due versanti della frontiera: iniziative di carattere sociosanitario, volte a favorire i servizi di prossimità e l'inclusione sociale; progetti per una migliore gestione della risorsa idrica e per affrontare congiuntamente le sfide del cambiamento climatico e il coordinamento degli interventi di difesa del suolo e protezione civile; iniziative per favorire l'innovazione delle imprese e la ricerca applicata; studi e ricerche sul fenomeno del lavoro transfrontaliero, per acquisire maggiori elementi di conoscenza funzionali alla definizione delle politiche pubbliche in materia.

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

Il consolidamento nelle aree LEADER delle 15 Strategie di Sviluppo Locale in partenariato vede i Gruppi di Azione Locale GAL finanziare progetti per filiere agricole, turismo rurale, servizi di prossimità e innovazione sociale ed economica. Questi interventi hanno contribuito alla rigenerazione dei borghi, alla valorizzazione del paesaggio e al sostegno delle imprese agricole, rafforzando la coesione delle comunità.

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

Obiettivi strategici

5.3.1 Ridurre il consumo di suolo e promuovere la rigenerazione territoriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Riduzione delle previsioni di consumo di suolo nei Piani comunali approvati a seguito della l.r. 31/2014	10%	25%
<p><i>Si precisa che il dato riportato in tabella come baseline (10%) è quello registrato nel primo monitoraggio regionale (anno 2020), rapportato alla totalità dei Comuni della Lombardia, al fine di rappresentare il processo di progressivo adeguamento alla l.r. 31/2014.</i></p> <p><i>Nello specifico, si evidenzia che la percentuale di riduzione delle previsioni di consumo di suolo riferita ai soli Comuni che nel primo periodo di monitoraggio (anni 2015-2020), avevano approvato Piani di governo del territorio (PGT) in riduzione (circa un terzo dei Comuni della Lombardia) restituiva il valore medio del 20%.</i></p>		

Destinatari: Comuni, Province, Città metropolitana di Milano

Enti del sistema regionale coinvolti: PoliS Lombardia, ARIA S.p.A, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: ISPRA, Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Ministero della Cultura (MIC), Comunità Montane

5.3.2 Sostenere il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. siti bonificati	2.829 (dato 2021)	3.229 3.500

Destinatari: Comuni, Enti di Ricerca, Cittadini, Imprese, Associazioni

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia, Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: ANBI Lombardia

5.3.3 Aumentare la resilienza del territorio, le azioni di adattamento ai cambiamenti climatici e mitigare il rischio idrogeologico, anche negli eventi emergenziali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione delle misure di prevenzione, protezione, preparazione, ricostruzione e valutazione post evento del Piano di Gestione del Rischio Alluvioni (PGRA) 2022-2027	2,75%	100% 80%
<p><i>Le misure previste dal Piano di Gestione del Rischio Alluvioni (PGRA) vengono finanziate principalmente con fondi statali e, in misura secondaria, con risorse delle Regioni e degli enti coinvolti nell'attuazione, come i Consorzi di bonifica e i Comuni. Tuttavia, la disponibilità di tali fondi può variare di anno in anno. Il PGRA segue un processo ciclico di pianificazione e attuazione della durata di sei anni; le misure che non vengono attivate per assenza di risorse slittano al ciclo successivo. Parimenti proseguono al ciclo successivo le misure attivate ma che non si completano entro i 6 anni di pianificazione. Sulla base dell'esperienza dei cicli precedenti, si stima che l'attivazione di non più del 20% delle misure previste potrebbe essere posticipato al ciclo successivo, ovvero dopo il 2027.</i></p>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione del Piano Interventi di mitigazione del rischio idrogeologico relativo alla misura PNRR M2 C4 2.1	29%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione dei Piani degli interventi programmati, connessi alle emergenze avvenute dal 2018 al 2022 (sia pubblici che privati)	40% (dato inizio XII Legislatura)	100%

Destinatari: Comuni, Comunità Montane, Province, Autorità distrettuale di Bacino del Po, Prefetture, AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po), cittadini, imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Aria S.p.A., Consorzi di bonifica, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri dell'Ambiente e delle Infrastrutture, Dipartimento Nazionale di Protezione Civile

5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di agglomerati coinvolti nelle procedure di infrazione europee attive al 2022 sul trattamento delle acque reflue urbane	127	60

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di concessioni di Grandi Derivazioni Idroelettriche scadute assegnate ex l.r. 5/2020	0/20	20/20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di nuovi interventi su infrastrutture irrigue di bonifica finanziati (trend)	0	70 120
<i>L'anomalia climatica del biennio 2023-2024 ha reso necessario un potenziamento degli interventi sulle infrastrutture irrigue e di bonifica per proteggere le coltivazioni di pieno campo.</i>		

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

Destinatari: Enti locali, Società Pubbliche, Uffici d'Ambito, Cittadini, Imprese, Operatori del Settore, Università e Istituti di Ricerca, Gestori Idrici, Associazioni, URBIM-ANBI Lombardia

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Consorzi di bonifica, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali, AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po), AdBPo (Autorità di Bacino Distretto di Po), Ministero dell'Ambiente, Autorità di bacino lacuale

5.3.5 Promuovere la valorizzazione del paesaggio e la salvaguardia della biodiversità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Superficie di aree protette regionali (ettari)	485.452	487.450

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

Destinatari: Associazioni Ambientaliste, Ricercatori, Università, Cittadini, Mondo Agricolo, Consorzi Forestali, Imprese e Investitori Privati, Ordini Professionali e Liberi Professionisti, Fondazione Cariplo

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti Parco regionali, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., consorzi di bonifica

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni, Comunità Montane, Centro Flora Autoctona del Parco Monte Barro (per l'Osservatorio regionale per la Biodiversità), Università lombarde, Enti gestori Rete Natura 2000, Ufficio scolastico regionale, Ministeri

5.3.6 Valorizzare i territori montani lombardi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. strategie di sviluppo locale (es. Valli prealpine, Patti territoriali) attuate	0	15
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Rapporto % risorse del Programma Interreg Italia-Svizzera 2021-2027 e risorse impegnate	0	75%

Destinatari: Pubbliche Amministrazioni e Società Pubbliche, Enti Gestori delle Aree Protette, Cittadini e Imprese, Associazioni, Università ed Enti di Ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), ARIA S.p.A., Enti Parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali, Province autonome di Trento e Bolzano - Alto Adige

5.3.7 Valorizzare le aree interne

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. strategie d'area attuate	4	18

Destinatari: Pubbliche Amministrazioni e Società Pubbliche, Enti Gestori delle Aree Protette, Cittadini e imprese, Associazioni, Università ed Enti di Ricerca, Agenzia per la Coesione Territoriale, Comitato tecnico Aree Interne, Agenzia Nazionale per le politiche attive del Lavoro, Agenzie del Trasporto Pubblico Locale per le aree interessate, Gruppi di azione Locale (GAL)

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia, ARIA S.p.A., Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Enti Parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

5.3.8 Rafforzare la resilienza e la vitalità dei territori rurali, generando occasioni di nuova imprenditoria basate sul consolidamento del patrimonio naturale e sociale, creando le condizioni per migliorare l'attrattività

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Strategie di sviluppo locale (PSL) ¹²⁰	0	15

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

Destinatari: Gruppi Azione Locale, Imprese Agricole, Soggetti Locali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Comunità montane

5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e suolo agricolo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese agricole e forestali con servizi agroecologici (trend)	0	3.000
		Target dicembre 2029
		5.000

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

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

¹²⁰ Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune (PAC) 2023-2027

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ettari sotto impegno di mantenimento per l'imboschimento e l'agroforestazione	0	200

Destinatari: Associazioni ambientaliste, Ricercatori, università, Cittadini in genere, Mondo agricolo, Consorzi Forestali, Imprese (in particolare agricole e boschive) e Investitori privati, Ordini professionali e liberi professionisti, Fondazione Cariplo, C.R.A.S., associazioni faunistico venatorie, Cacciatori, Associazioni di pesca dilettantistica, Pescatori sportivi, Vivai, Ditte sementiere, Consorzi forestali

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti Parco regionali, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., Consorzi di bonifica, Fondazione Minoprio

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni, Comunità Montane, Università lombarde, Ufficio scolastico regionale, Ministeri, Polizia Provinciale, Parchi Fluviali, Enti di formazione

Pilastro 6

Lombardia Protagonista

Garantire una Lombardia protagonista significa, prima di tutto, sostenere l'attrattività turistica del territorio e valorizzare il patrimonio naturale e culturale lombardo, come volano per favorire la crescita dei territori. In secondo luogo, promuovere i Giochi Olimpici e Paralimpici Milano-Cortina 2026, curandone in particolare l'eredità materiale e immateriale, anche con riferimento ai temi sport e grandi eventi. Infine, rafforzare il posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel mondo, consolidando le collaborazioni internazionali.

Obiettivi Agenda ONU 2030



Turismo, cultura, posizionamento internazionale, sport e grandi eventi tra cui i Giochi Olimpici e Paralimpici 2026: lo stato dell'arte

Con riferimento all'attrattività turistica del territorio e alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo, i flussi turistici registrano i valori più elevati osservati da sempre: le stime relative all'anno 2023 diffuse da ISTAT e Ministero del Turismo¹²¹ segnalavano la Lombardia come una delle regioni in cui il turismo cresceva maggiormente. I dati¹²² aggiornati al 2024 confermano questa tendenza, registrando un'ulteriore crescita dei flussi turistici rispetto al 2023: +9% degli arrivi e +10% delle presenze. Tale crescita è trainata dalla presenza di visitatori stranieri, che compongono il 65% delle presenze complessive in Lombardia e mostrano una crescita del +14% rispetto al 2023 (a fronte di un +4% di presenze di visitatori italiani). Complessivamente sul territorio lombardo sono presenti circa 65mila esercizi ricettivi, con oltre 620mila posti letto¹²³.

I numeri del turismo regionale sono positivamente alimentati dall'importante patrimonio culturale immateriale, storico, artistico, monumentale, museale, archeologico, ambientale e paesaggistico. La Lombardia è infatti al primo posto in Italia per numero di aree tutelate dall'UNESCO, con 10 siti riconosciuti Patrimonio dell'Umanità, a cui si aggiungono 7 elementi del Patrimonio Culturale Immateriale, 3 riserve della biosfera e 3 città creative (Milano, Bergamo, Como)¹²⁴.

La Lombardia è seconda per spesa familiare in cultura, sport e ricreazione con € 135,60 al mese e il settore culturale conta un numero di occupati che supera del 3,5% il valore medio nazionale. Per quanto concerne le risorse private investite in Cultura, l'Art bonus in Lombardia nel 2024 ha registrato € 51.355.955 di erogazioni liberali raccolte confermandosi al primo posto tra le regioni italiane¹²⁵.

La Lombardia si posiziona come prima regione italiana per valore aggiunto generato nell'ambito del sistema produttivo, culturale e creativo, pari a 29,2 miliardi di euro (dato aggiornato 2023), ovvero il 6,9% della ricchezza prodotta nella regione (+6,9% rispetto al 2022). In termini di occupazione, la regione

¹²¹ L'andamento turistico in Italia: prime evidenze del 2023: <https://www.istat.it/it/archivio/297926>

¹²² I dati fanno riferimento alla rilevazione Istat IST-00139 (Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi). https://esploradati.istat.it/databrowser/#/it/dw/categories/IT1,Z0700SER,1.0/SER TOURISM/DCSC_TUR_OCCYEAR/IT1,122_54_DF_DCSC_TUR_7,1,0; inclusa la tipologia di esercizi ricettivi "Altri alloggi privati gestiti in forma non imprenditoriale"

¹²³ I dati fanno riferimento alla rilevazione Istat IST-00138 (Capacità degli esercizi ricettivi); inclusa la tipologia di esercizi ricettivi "Altri alloggi privati gestiti in forma non imprenditoriale"

¹²⁴ Scheda informativa sito web, Il Patrimonio Unesco della Lombardia, accessibile al link: <https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/scopri-la-lombardia/patrimonio-unesco>

¹²⁵ "Impresa Cultura" 21° Rapporto annuale Federculture 2025

impiega 366 mila occupati, il 7,3% del totale regionale (+3,4% rispetto al 2022). La Lombardia è inoltre prima in Italia per numero di imprese culturali e creative (60,5mila)¹²⁶.

Secondo uno studio condotto da Unioncamere Lombardia, il 37,2% dei turisti sceglie Regione Lombardia come meta dei suoi viaggi per via della ricchezza del patrimonio culturale (+ 7,7% rispetto al 2023)¹²⁷.

La spesa per beni e attività culturali in Lombardia è stata pari a 59 milioni di euro nel 2023 e 53 milioni di euro nel 2024 (dati previsionali).¹²⁸

Con riferimento a sport e grandi eventi, i Giochi Olimpici e Paralimpici rappresentano una grande opportunità anche per incentivare ulteriormente l'attività fisica e/o sportiva tra i cittadini. In Regione, nel 2024 il 34,2% delle persone con più di 3 anni pratica qualche forma di sport in modo continuativo (28,6% in Italia), mentre soltanto il 23% non pratica alcuna attività di questo tipo (33,2% in Italia)¹²⁹. Lo svolgimento delle attività motorie è supportato da una fitta rete di impianti sportivi: in Lombardia sono infatti presenti circa 13 mila strutture (di cui oltre 1.000 oggetto di costruzione o riqualificazione tra il 2018 e il 2022), concentrate nelle province di Milano (22% degli impianti), Brescia (14%) e Bergamo (14%) e concepite prevalentemente in contesti esclusivamente sportivi (43%), scolastici (20%) e all'aperto/a libera fruizione (20%)¹³⁰. La maggior parte degli impianti risulta di proprietà pubblica (circa il 65%), seguita da quella di istituzioni religiose (18%) e di enti privati, singoli o associati (12%). Inoltre, sono presenti quasi 15 mila associazioni e società sportive dilettantistiche che assicurano un'offerta diffusa e differenziata sull'intero territorio.

Nel 2024, Regione Lombardia ha concesso contributi per quasi 4,6 milioni di euro a 919 tra società e associazioni sportive dilettantistiche¹³¹ e sempre nello stesso anno sono state sostenute 246 manifestazioni sportive¹³².

Infine, con riferimento al posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel mondo, in un contesto che negli ultimi anni è stato caratterizzato dalla pandemia, crisi economiche e guerre, Regione Lombardia ha continuato a consolidare la propria vocazione internazionale, promuovendo gli scambi tra realtà omologhe e altre istituzioni, al fine di rafforzare la collaborazione nei settori di interesse e incidere sui processi decisionali sovrafforzati, oltre che coltivando la dimensione solidale della cooperazione allo sviluppo.

Dopo aver condotto oltre 25 missioni internazionali e preso parte a più di 350 incontri istituzionali con rappresentanze diplomatiche estere nel corso della precedente Legislatura, l'impegno diplomatico di Regione Lombardia si è confermato anche nei primi anni della XII Legislatura: nel 2023 ha infatti partecipato a diverse missioni internazionali, recandosi, tra gli altri, in Serbia, Thailandia, Vietnam e Slovenia¹³³, con l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di partner strategico. Nel 2024 sono state realizzate 4 missioni internazionali istituzionali in Albania, a Stoccarda per il passaggio di Presidenza dei Quattro Motori per l'Europa, negli Stati Uniti d'America e in Arabia Saudita. Regione ha ospitato il Lombardia World Summit per promuovere il protagonismo internazionale della Lombardia che ha visto la partecipazione di oltre 120 rappresentanti tra Consoli esteri, esponenti del mondo economico,

¹²⁶ Fondazione Symbola, Unioncamere, *Io sono cultura*, 2024 – I talenti della Lombardia - Rapporto 2024

¹²⁷ Unioncamere Lombardia (2024), Sostegno al turismo

¹²⁸ Open BDAP, Ragioneria Generale dello Stato (Rapporto Impresa Cultura 2024)

¹²⁹ IstatData, Vita quotidiana e opinione dei cittadini, Sport e amici

¹³⁰ Regione Lombardia (2022), L'aggiornamento regionale del censimento degli impianti sportivi 2016-2022

¹³¹ Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link <https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/>

¹³² Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link <https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/>

¹³³ Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link <https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/>

accademico e associativo lombardo¹³⁴. Si segnala, inoltre, l'impegno di Regione Lombardia al G7 Trasporti tenutosi a Milano nell'aprile del 2024 e che ha visto Regione promotrice di uno specifico evento con imprese dei settori delle infrastrutture e dei trasporti¹³⁵.

La rilevanza diplomatica di Regione Lombardia si può riscontrare anche nel numero di consolati e rappresentazioni permanenti che sono ospitate: 113, di cui 107 a Milano¹³⁶. Oltre ad accogliere cittadini stranieri, Regione Lombardia conta anche un gran numero di cittadini all'estero quasi 690mila¹³⁷. Anche per questo motivo, è stata approvata la l.r. 9 del 2024 *“Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale”* che riconosce il ruolo dei lombardi nel mondo e delle loro comunità come ambasciatori della Lombardia, della sua cultura, delle tradizioni, dei luoghi.

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

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	Fonte
Sostenibilità sociale	Percentuale di persone di 3 anni e più che praticano sport	-	77,40%	-	73,50%	-	ISTAT - Annuario Statistico Italiano
Sostenibilità economica	Presenze in esercizi ricettivi open air, agriturismi e rifugi montani sul totale delle presenze in esercizi ricettivi	14,8 %	16,4 %	14,1 %	-	-	ISTAT
	Densità e rilevanza del patrimonio museale (un bene ogni 100 km2)	1,25	1,57	1,55	-	-	ISTAT - BES
	Presenze turistiche in Lombardia (milioni)	-	43,1	43,1	47,7	52,8	Polis Lombardia
	Presenze stranieri su turisti in Lombardia (milioni)	-	-	26,09	30,98	35,4	Polis Lombardia
	Diffusione delle aziende agrituristiche (ogni 100 km2)	7,2	7,2	7,3	7,3	-	ISTAT - BES
	Unità locali appartenenti a gruppi di impresa a controllo estero	17.000	-	19.389	-	-	ISTAT - ICE
	Valore delle esportazioni lombarde (miliardi di euro)	-	-	162	163	164	ISTAT

¹³⁴ Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link <https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/>

¹³⁵ Regione Lombardia, *Fontana a convegno G7 Trasporti: obiettivo cluster lombardo della mobilità*

¹³⁶ Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2025), Consolati di Carriera ed Onorari Esteri in Italia, Roma, 7 agosto 2025

¹³⁷ Ministero dell'Interno, Anagrafe degli italiani residenti all'estero (A.I.R.E.) – INT00041 ed. 2025, dati aggiornati al 31/12/24

Sostenibilità ambientale	Incidenza del turismo sui rifiuti	2,00	3,29	4,93	5,34	-	ISTAT - SDG
--------------------------	-----------------------------------	------	------	------	------	---	-------------

Progetti emblematici 2026

VERSO MILANO CORTINA 2026, GUARDANDO ALLA LEGACY

OLIMPIC NEXT GENERATION HOSPITAL – Ospedale del futuro: Niguarda- Morelli – Bormio - Livigno

La “*Olympic guide on medical service*” del CIO, prevede che nell’ambito dei giochi olimpici di Milano Cortina 2026 vengano individuati presidi per l’erogazione di servizi sanitari altamente specializzati tra cui l’Unità Spinale, il Trauma Center e molti altri servizi in guardia attiva. Gli ospedali hanno inoltre l’opportunità di rivisitare i propri modelli organizzativi, potenziare servizi, realizzando smart e green hospital nella prospettiva di una concreta *legacy* dei giochi olimpici anche a livello dell’organizzazione e della gestione sanitaria regionale.

Regione Lombardia creerà **un polo di riferimento olimpico e paralimpico delle Alte Specialità e dell’Emergenza Urgenza Regionale** diffuso sui presidi **Grande Ospedale Metropolitano Niguarda e Morelli** (Sondalo). Inoltre, a **Bormio** sarà realizzata una struttura temporanea composta da numerosi moduli abitativi progettati per un futuro riuso, che dopo i Giochi sarà disassemblata e riportata all’interno dell’hub di Gallarate a disposizione dell’ASST Niguarda per le future esigenze e l’ampliamento delle aree di parcheggio per una migliore accessibilità alla Casa di Comunità; a **Livigno**, si effettueranno lavori per ampliare l’attuale capacità della Casa della Sanità, che possa assorbire il carico di emergenza dettato dalle attività agonistiche e al contempo gestire la *family* al seguito degli atleti, lasciando per il futuro nuovi spazi per ambulatori comprensivi di nuove diagnostiche (RMN, TAC, ecc.).

SKI STADIUM e HOSPITALITY LOUNGE A BORMIO

A ridosso del centro cittadino di Bormio saranno realizzati: lo **Ski Stadium** e l’**Hospitality Lounge**, in corrispondenza della zona di arrivo della Pista Stelvio.

Lo Ski Stadium è un **edificio polifunzionale** sulla cui copertura, è prevista l’installazione delle tribune temporanee in occasione delle Olimpiadi e dei successivi eventi sportivi. L’Hospitality Lounge sorgerà in luogo dell’ex cabinovia e si svilupperà su tre livelli da una pianta rettangolare.

Gli edifici presentano **ampi ambienti regolari e modulabili** che, in futuro, potranno essere funzionali allo svolgimento di **altre gare di livello nazionale e internazionale** e, nel resto dell’anno, potranno ospitare le realtà del territorio per lo sviluppo di attività di promozione della pratica sportiva.

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

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

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

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

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

GIOCHI DELLA CULTURA

Regione Lombardia ha approvato nel 2025 il bando “Olimpiadi della Cultura” finalizzato ad ampliare e diversificare l'offerta culturale e a sostenere il sistema culturale lombardo nel biennio 2025 e 2026 in preparazione e durante i Giochi Olimpici e Paralimpici di Milano Cortina 2026. Particolare valore è stato attribuito ai **progetti in grado di creare legacy**, ovvero capaci di generare un lascito materiale e immateriale anche dopo la conclusione dell'evento olimpico. I **33 progetti selezionati** convergono nel Programma ufficiale dell’"Olimpiade Culturale di Milano-Cortina 2026" promosso dalla Fondazione Milano-Cortina. Nel 2025 e nei primi mesi del 2026 Regione Lombardia, in collaborazione con la Fondazione La Triennale Milano, realizzerà un progetto che si articola in differenti appuntamenti con ideazione di art posters, visual identity, simboli olimpici e performing arts per rafforzare l'identità visiva del palinsesto culturale legato al periodo dei Giochi Olimpici, valorizzare e dare riconoscibilità comunicativa alle iniziative culturali attivate sul territorio lombardo.

DOPO MILANO-CORTINA 2026: LE OLIMPIADI GIOVANILI INVERNALI 2028

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

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

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

FORTE MONTECCHIO NORD

Regione Lombardia, in collaborazione con ERSAF, sta finalizzando la definizione di un piano di gestione e valorizzazione del Forte Montecchio Nord conseguente al passaggio di proprietà dall'Agenzia del Demanio a Regione Lombardia e preliminare all'individuazione di un soggetto gestore del Forte. Il progetto prevede il coinvolgimento territoriale (Enti territoriali, soggetti presenti sul territorio di Alto Lario, Valtellina e Val Chiavenna e realtà deputate alla valorizzazione del patrimonio culturale e alla promozione territoriale) e la messa in rete con altri manufatti legati al tema della Grande Guerra presenti su tutto il territorio lombardo e con le aree di interesse naturalistico circostanti in un'ottica di valorizzazione territoriale dell'area, anche per rispondere al problema dell'over tourism che negli ultimi anni sta caratterizzando i territori dell'alto Lario.

*Ambito strategico 6.1**Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo*

Nel triennio 2026-2028, Regione proseguirà nella strategia che mira a fare della Lombardia la terra dei turismi e delle esperienze da vivere all'insegna della responsabilità e sostenibilità. Avere cura del territorio e delle sue caratteristiche distintive, diventa *asset* prioritario: la valorizzazione delle eccellenze è un fattore di grande attrattività, in particolare se accompagnato da un racconto che evidensi gli aspetti legati alla sostenibilità intesa in senso ampio. Non si intende infatti soltanto il rispetto dell'ambiente, ma anche la spinta verso il turismo responsabile, che vede i viaggiatori coinvolti direttamente nella vita dei territori attraverso una esperienza autentica e rispettosa del luogo e della comunità locale. La strategia di sviluppo dell'attrattività turistica si baserà sull'approccio data driven, avviato con il supporto dell'Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività. La definizione dei trend di sviluppo della domanda e dell'offerta turistica, a supporto delle scelte di programmazione, sarà rafforzata mediante i nuovi progetti di sviluppo delle analisi predittive.

Da un lato, dunque, proseguirà il sostegno degli investimenti finalizzati a rendere sempre più competitivo e attrattivo il mondo dell'accoglienza, attraverso la riqualificazione e l'ammmodernamento delle strutture ricettive, anche puntando sull'utilizzo delle nuove tecnologie che rendano l'esperienza sempre più innovativa e inclusiva. Tali investimenti risultano particolarmente strategici per rafforzare il posizionamento della Lombardia sui mercati internazionali, anche massimizzando la legacy dell'evento Olimpico del 2026. Dall'altro lato, attraverso iniziative di *marketing* territoriale, si valorizzerà l'attrattività delle destinazioni, attraverso il sostegno di eventi, itinerari e manifestazioni che, durante tutto l'arco dell'anno, mettano in luce le loro caratteristiche distintive in grado di richiamare turisti appassionati di *slow tourism*, target su cui puntare per una destagionalizzazione dell'offerta.

Con riferimento alla nuova strategia di promozione della destinazione, verrà consolidato il progetto di marketing territoriale "Lombardia Style", diffondendo l'utilizzo del *brand* e proseguendo nella narrazione del territorio che utilizza come leva attrattiva le eccellenze della Lombardia in tutti i suoi molteplici aspetti: natura, cultura, arte, sport, enogastronomia, artigianato. Per questo il progetto dovrà essere condiviso e alimentato in modo trasversale affinché si affermi quale vera e propria cifra identitaria del territorio lombardo, in grado di raccontare in modo unitario e condiviso sul mercato italiano e all'estero l'eccellenza lombarda.

Inoltre, saranno rafforzati anche gli investimenti in innovazione digitale a supporto della Smart Destination, consolidando le attività dell'Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività e progettando un intervento di sviluppo evolutivo del portale turistico InLombardia.

Un primo punto di riferimento che orienterà, nei prossimi tre anni, l'intera strategia regionale in ambito culturale è la valorizzazione e il sostegno del settore. In ambito culturale, infatti, la Lombardia si distingue per la capacità di combinare attività culturali tradizionali con una forte specializzazione nei servizi avanzati come architettura, design e comunicazione. Con 29,2 miliardi di euro di valore aggiunto culturale, il territorio lombardo genera il 28,0% della ricchezza dell'intera filiera culturale nazionale e il 6,9% della ricchezza regionale. La Lombardia si posiziona al di sopra del dato medio nazionale (+5,5%) per aumento della ricchezza generata dal Sistema Produttivo Culturale Creativo, con un incremento del +6,9% di valore aggiunto pari a quasi 2 miliardi di euro. In termini di occupazione, la regione impiega 366 mila persone, quasi un quarto dell'occupazione nazionale del settore culturale e il 7,3% del totale dell'economia regionale (fonte: Rapporto annuale "Io sono cultura 2024" Fondazione Symbola). Regione Lombardia dovrà quindi assicurare le condizioni di sistema affinché gli stakeholder possano operare e collaborare a progetti culturali che siano volano di sviluppo dei territori. Si presterà anche attenzione alle aree interne e a quelle montane e ai contesti urbani nei quali è necessario intervenire con progetti di animazione territoriale a base culturale e socializzazione.

Infine, nell'anno dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Regione Lombardia, valorizzerà gli esiti del progetto di marketing territoriale "Il cuore dei Giochi Olimpici e Paralimpici invernali di Milano-Cortina 2026" proseguendo con la nuova narrazione di tutto il territorio e promuovendo l'offerta turistica esperienziale, le bellezze naturali e le eccellenze locali della Lombardia anche come legacy per gli anni successivi.

Nel 2026 si completeranno i 33 progetti de "I Giochi della Cultura" per valorizzare il patrimonio lombardo ed eventi per arricchire l'offerta culturale in Lombardia in concomitanza con i giochi olimpici e paralimpici invernali del 2026. Proseguirà la collaborazione con la Fondazione Milano Cortina per individuare le iniziative progettuali che promuovono le eccellenze e gli attrattori culturali materiali e immateriali del territorio e con la FICTS (Fédération Internationale Cinéma Télévision Sportifs) per iniziative di sensibilizzazione e valorizzazione culturale in Lombardia legate ai Giochi Olimpici e Paralimpici. Sarà allestita al Palazzo Besta di Teglio (SO), in collaborazione con il Ministero della Cultura, la mostra "Impronte sulla neve – Storie di olimpiadi, sport e montagna". È stata inoltre progettata una formula speciale di Abbonamento Musei dedicata ai volontari che contribuiranno all'organizzazione dell'evento.

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

Accanto alla tutela del patrimonio culturale lombardo e alla valorizzazione delle tradizioni e dei “saperi impliciti” delle comunità, tematiche come animazione territoriale, sostenibilità e innovazione saranno alla base delle progettualità culturali. Si restituirà vitalità a luoghi e patrimoni, al fine di rendere i luoghi attrattivi per le nuove generazioni anche attraverso sperimentazioni e progetti che abbiano positivi impatti occupazionali e sociali. La promozione di nuovi “luoghi di cultura” e nuove offerte culturali consentiranno di rafforzarne l’identità e la capacità di produrre valore e coesione, la resilienza delle comunità locali, sostenendo il loro diretto coinvolgimento nel disegno degli scenari di sviluppo locale. Ulteriore indirizzo strategico trasversale sono gli interventi per aumentare la partecipazione alla vita culturale e l’accesso al patrimonio culturale da parte delle più ampie fasce della popolazione, rendendo i siti culturali più accessibili sia cognitivamente che fisicamente, anche sviluppando la possibilità offerte dalle nuove tecnologie e la realizzazione di virtual tour. Verranno così riequilibrati e rafforzati le connessioni e i legami sociali, investendo, da un lato, sulla valorizzazione del patrimonio culturale per migliorare la qualità della vita all’interno di contesti urbani e rurali inclusivi e sostenibili; dall’altro promuovendo politiche orientate allo sviluppo, che supportino la creatività e l’innovazione, a partire dalle misure di sostegno con risorse FESR alle PMI del settore della produzione audiovisiva e cinematografica e alle imprese culturali e creative, facendo perno sulla cultura, sulle tradizioni e sui saperi locali, anche attraverso la digitalizzazione dell’ampio patrimonio dell’Archivio di Etnografia e Storia Sociale. In questo percorso, in sinergia con altre azioni regionali, si promuoveranno progetti culturali in nuovi luoghi e in aree particolarmente sensibili o su cui rafforzare investimenti di ricucitura di relazioni e socialità. Attenzione particolare verrà data alla valorizzazione e gestione del grande patrimonio di storia, archeologia, arte, cultura e tradizioni presenti sul territorio, integrando obiettivi di tutela con esigenze di rivitalizzazione sociale ed economica, tramite riqualificazione degli spazi pubblici, conservazione preventiva e programmata del patrimonio storico-architettonico, archeologico, artistico, librario, archivistico, aumento di fruibilità e conoscenza del patrimonio culturale materiale e immateriale anche costruendo virtuosi rapporti di collaborazione con le imprese, le loro associazioni e anche attraverso il partenariato pubblico privato.

Regione Lombardia nel 2026 promuoverà un ampio Patto per la Lettura con i soggetti della filiera del libro e finalizzato a incentivare i cittadini lombardi alla pratica della lettura; aumentare il numero dei lettori, con particolare attenzione ai giovani e alle fasce più deboli della popolazione; sostenere iniziative in favore della popolazione già lettrice.

Saranno sviluppati gli interventi per una promozione integrata culturale dei territori, con azioni di coordinamento tra tutti i riconoscimenti UNESCO regionali, con iniziative rivolte al mondo della scuola, alla formazione degli operatori del settore, alla migliore accessibilità a tutti i luoghi della cultura.

Saranno inoltre sostenuti interventi di archeologia pubblica (cioè l’approccio all’archeologia che coinvolge attivamente la collettività) al fine di incrementare la conoscenza, da parte delle comunità, del patrimonio archeologico lombardo e dei risultati delle iniziative realizzate.

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

Nell’ambito delle azioni di valorizzazione della rete del patrimonio lombardo, materiale e immateriale, della Grande guerra a seguito dell’acquisizione al demanio regionale di Forte Montecchio Nord a Colico (LC) si attueranno iniziative specifiche per la gestione e la valorizzazione integrata dell’area, in collaborazione con Ersaf.

Regione Lombardia è impegnata anche nel promuovere iniziative che legano il benessere delle persone al mondo della cultura. Si intende quindi sostenere iniziative di welfare culturale con riferimento alla disabilità, all’inclusione sociale, al benessere psicofisico e anche all’invecchiamento attivo, per le quali saranno attivate collaborazioni con soggetti esterni (musei, associazioni, organizzazioni sociosanitarie, scuole, università). In questo ambito, il progetto Museo di prossimità - M.U.S.E.O. (Museum as Sociality,

Equity and Opportunity), finanziato dal Programma di cooperazione transfrontaliera (Interreg) Italia-Svizzera 2021-27, si propone di promuovere forme di collaborazione stabile fra istituzioni culturali e organizzazioni sociosanitarie per rendere sempre più i musei luoghi di accoglienza e inclusione. Priorità sarà data anche al sostegno e alla promozione di iniziative culturali e sperimentazioni dedicate alla fascia di età 0-6 anni, in collaborazione con enti, istituzioni e fondazioni. Nel 2026 si sosterranno progetti per adeguamento strutturale e tecnologico di sale destinate ad attività di spettacolo con contributi a fondo perduto, pari a 5 milioni di euro, di risorse dei Programmi Operativi Complementari (POC) 2014-2020.

Obiettivi strategici

6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. programmi di animazione urbana e territoriale a base culturale	0	5

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di accessi ai musei e agli altri luoghi della cultura aderenti al circuito di Abbonamento Musei	170.524	+5% (179.050)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. partecipanti a momenti formativi organizzati da Regione Lombardia per gli operatori di musei, archivi, biblioteche	340	500

Destinatari: Istituti e luoghi della cultura, Accademie di Belle Arti e Università attive in programmi di Terza missione, Soggetti attivi in ambito culturale, di ricerca e della formazione, Imprese del settore, Attività artistiche, Imprese culturali e creative, Imprese in fase di start-up, Artisti ed enti, associazioni e fondazioni partecipate da Regione operanti in ambito culturale

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., PoliS Lombardia, ERSF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), ALER, ATS

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi dello Stato e Ministeri, Regioni, Enti Locali, Città Metropolitane, UE, Fondazione Cariplo, Associazioni di categoria, Università e Agenzie formative pubbliche e private, Camere di Commercio, Industria Artigianato Agricoltura, Associazioni imprenditoriali

6.1.2 Sostenere il sistema culturale lombardo

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

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

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

Destinatari: Imprese e operatori del settore, Attività artistiche, Imprese culturali e creative, Imprese in fase di start-up, Soggetti attivi in ambito culturale, Artisti, Fondazioni

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi dello Stato e Ministeri, Regioni, Enti Locali, Città Metropolitane, UE, Associazioni di categoria, Fondazione Cariplo, Università, Camere di Commercio Industria Artigianato Agricoltura, Associazioni imprenditoriali

6.1.3 Valorizzare i territori e i “turismi” di Lombardia

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti territoriali attivati dal sostegno pubblico (milioni di euro)	7	+ 10% (7,7)

Destinatari: Enti locali, Soggetti pubblici, Associazioni Pro Loco, Operatori della filiera turistica, Associazioni di categoria, Sistema Camerale lombardo

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo, ANCI, UPL

6.1.4 Sostenere la competitività delle imprese turistiche e dell’ecosistema turistico regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti per la competitività delle imprese della filiera turistica (mln di euro)	30	+40% (42) +100% (60)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti presenti sull’Ecosistema digitale del turismo (EDT)	900	2.000

Destinatari: Associazioni di categoria, Operatori della filiera turistica, Sistema universitario lombardo

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo

6.1.5 Promuovere la conoscenza della Lombardia, la sua *reputation* attraverso i prodotti turistici e le politiche di *marketing* territoriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Incremento traffico sul portale InLombardia (milioni di visitatori unici)	1,7	5

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. iniziative di promozione turistica sui mercati esteri	5	+10%

Destinatari: Operatori pubblici e privati della filiera turistica, Componenti del Tavolo Regionale del Turismo e del Tavolo Regionale Moda

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo, ENIT

Ambito strategico 6.2

Posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel Mondo

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

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

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

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

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

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

Sono stati avviati e verranno ulteriormente potenziati i rapporti con l'Arabia Saudita (già meta di missione nel settembre 2024), il Kazakistan (di cui è stato ospitato il Business forum lo scorso 7 ottobre 2024) e l'Uzbekistan (meta di una missione a giugno 2025 durante la quale è stato sottoscritto anche un Protocollo d'Intesa con la regione di Samarcanda). Si tratta infatti di nazioni la cui importanza è cresciuta nel contesto regionale asiatico, specialmente dopo l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia.

Particolare rilievo avranno anche i rapporti con la Corea del Sud, rispetto alla quale è stato sottoscritto nel mese di luglio 2025 un Protocollo d'Intesa con la Città di Seoul, e con il Giappone, alla luce della missione del Presidente in Giappone, con tappa Tokyo e Osaka e sottoscrizione del Protocollo d'Intesa con la Prefettura di Osaka nel quadro della settimana di protagonismo della Regione Lombardia in EXPO Osaka 2025. La presenza lombarda all'Expo è stata l'occasione per raccogliere l'interesse di alcune importanti imprese giapponesi a investire in Lombardia. Riguardo all'India, si intende rifocalizzare i rapporti, vagliando anche le opportunità offerte dalle relazioni a livello subnazionale.

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

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

Le intense attività internazionali che saranno sviluppate prossimo triennio costituiranno la naturale prosecuzione del tradizionale impegno che Regione Lombardia dedica al rafforzamento della propria posizione internazionale. A titolo di esempio, basti pensare che nel solo 2024 Regione è stata protagonista di oltre 100 incontri internazionali in Albania, Argentina, Australia, Austria, Brasile, Canada, Croazia, Estonia, Francia, Germania, Irlanda, Kosovo, Montenegro, Paesi Bassi, Perù, Polonia, Portogallo, Québec, Regno Unito, Repubblica Ceca, Repubblica Dominicana, Romania, Serbia, Slovenia, Spagna, Stati Uniti, Stoccarda, Svezia, Valencia e Paesi dell'area asiatica.

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

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

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

L'Africa, nell'ambito del più ampio "Piano Mattei" italiano, rappresenterà uno scenario d'azione di particolare interesse per la Lombardia, nel quale Regione coinvolgerà gli stakeholder economici e sociali. In coerenza con il riconoscimento dell'importante ruolo delle Regioni quali soggetti che realizzano iniziative di cooperazione, si intenderà sviluppare una nuova sinergia coinvolgendo gli attori territoriali profit e no-profit per la definizione di progettualità ampie, frutto anche delle proposte provenienti delle forze sociali e istituzionali lombarde.

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

In particolare, gli obiettivi che si intendono perseguire saranno: favorire uno sviluppo sostenibile, sostenere lo sviluppo del capitale umano, sostenere la tutela dei diritti umani e della cultura della pace, rafforzare il ruolo della donna e tutelare l'infanzia, contribuire ad azioni di aiuto umanitario in caso di emergenze e calamità, avvio di attività economiche-imprenditoriali. Verranno sostenuti, altresì, interventi di emergenza e di aiuto umanitario localizzati in aree del mondo colpite da crisi e calamità, come ad esempio in Palestina e in particolare nella Striscia di Gaza.

Un impegno speciale continuerà a essere riservato all'Ucraina. Con la regione di Zaporizhzhia, proseguiranno le azioni di collaborazione previste nell'ambito dell'Intesa siglata lo scorso 7 novembre 2024, nonché iniziative di più ampio respiro connesse alla ricostruzione dell'Ucraina nel suo insieme, come seguiti del Business Forum Ucraina "On the Road to URC" dello scorso 5 marzo 2025 nonché al Ukraine Recovery Conference 2025 tenutosi a Roma il 10 e 11 luglio scorsi.

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

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

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

Per i lombardi nel mondo, vista l'approvazione della l.r. 9/2024 "Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale", saranno supportate nel prossimo triennio iniziative a favore degli lombardi all'estero per rafforzare l'identità e la cultura lombarda, consolidare le relazioni con le comunità residenti all'estero nonché riconoscere il valore dei loro

percorsi di mobilità internazionale e favorire percorsi di formazione e rientro. Inoltre, essendo stata attivata la Consulta regionale per i lombardi nel mondo, saranno celebrate le giornate annuali celebrative e assegnati ogni anno i riconoscimenti ai lombardi che si saranno distinti all'estero. In tale ambito, saranno inoltre promosse misure per supportare le progettualità a favore dei lombardi nel mondo, come già fatto per il "Bando 2024-2025 per il cofinanziamento delle attività realizzate a favore dei lombardi nel modo e della loro mobilità".

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

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

Obiettivi strategici

6.2.1 Rafforzare le collaborazioni internazionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di incontri internazionali	>300	>500 >600
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di negoziati avviati per nuovi Accordi o Intese	>5	>10>25
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. missioni internazionali	>10	>30
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di Cooperazione allo sviluppo e/o interventi di cooperazione d'emergenza sostenuti	>10	>20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. progetti finanziati nell'ambito della Legge Regionale per i Lombardi nel Mondo	0	15

Destinatari: Istituzioni, Imprese, Enti e associazioni lombarde ed estere; Università, Centri di ricerca ed Ecosistemi Regionali dell'innovazione; Governi esteri, Corpo diplomatico e Rappresentanze Italiane all'estero; Direzioni generali di Regione Lombardia; Operatori pubblici e privati del Terzo Settore; Associazioni, reti e comunità dei lombardi nel mondo, italiani all'estero e altri soggetti pubblici o privati legati alla promozione delle relazioni con l'Italia e la Lombardia, Enti profit e no profit, Organizzazioni della società civile

Enti del sistema regionale coinvolti: AREU, ERSAF, Aria S.p.A., Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, Dipartimento Affari Regionali e Autonomia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Rappresentanze Italiane all'estero, Corpo Consolare di Milano e della Lombardia, Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), Consiglio Generale degli Italiani all'Estero (C.G.I.E.), altre regioni italiane, altri enti di governo e amministrazione esteri, Istituzioni europee, Banca Europea per gli Investimenti (BEI)

Ambito strategico 6.3

Sport e grandi eventi

Regione Lombardia, anche nel triennio 2026-2028, intende sostenere e rafforzare l'offerta sportiva in tutte le sue forme riconoscendone il “valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico” di cui al dettato costituzionale, nonché il ruolo di importante fattore di attrattività per giovani e famiglie. Investire sull'offerta sportiva e lo sport per tutti e migliorare le infrastrutture sportive rendendole anche centri di aggregazioni giovanili significa contribuire a una migliore qualità della vita, alla prevenzione del disagio e svantaggio sociale, alla promozione del benessere psico fisico, all'inclusione dei più fragili e alla promozione di sani stili di vita per tutti i cittadini, quanto mai importante alla luce dell'invecchiamento della popolazione.

Proseguiranno, in tal senso, le misure rivolte alle famiglie, in particolare a quelle in condizioni economiche meno favorevoli e con figli minori, e quelle al sostegno dell'attività dell'associazionismo e degli enti sportivi, che garantiscono un'offerta sportiva diversificata e diffusa sul territorio. Proseguirà inoltre l'impegno rivolto alla promozione dell'attività motoria e sportiva in ambito scolastico, con particolare attenzione alle situazioni di fragilità, in collaborazione con altre istituzioni, soggetti del mondo sportivo, realtà scolastiche, sociali e sanitarie. Si inquadra nella volontà di diffusione della pratica sportiva “per tutti” la collaborazione pluriennale con il Comitato Italiano Paralimpico Lombardia per il sostegno a percorsi individuali di avviamento allo sport per bambini, ragazzi e adulti con disabilità.

Proseguirà inoltre il sostegno a iniziative sportive dilettantistiche e agonistiche di diverso livello, compresi i grandi eventi sportivi, al fine di promuovere lo sport e i valori olimpici, in un'ottica di crescita sportiva e turistica dei territori, di promozione e valorizzazione della Regione Lombardia e delle diverse specificità e realtà regionali.

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

In questo ambito anche mediante Bandi di finanziamento delle ristrutturazioni, adeguamenti, manutenzioni degli impianti sportivi esistenti continuerà il potenziamento dell'offerta di impiantistica sportiva *indoor* e *outdoor* non solo in funzione della sostenibilità economico finanziaria, di gestione degli impianti e di miglioramento degli standard di sicurezza del patrimonio impiantistico esistente, ma anche della disponibilità di infrastrutture sportive presenti al di fuori dei tradizionali contesti sportivi. Sarà inoltre potenziata, in accordo con le Federazioni sportive, la presenza di centri sportivi di interesse regionale e di eccellenza per lo svolgimento delle manifestazioni sportive nazionali e internazionali e per la preparazione atletica di alto livello.

La realizzazione di nuovi impianti o la rifunzionalizzazione degli impianti sportivi esistenti, necessari per l'organizzazione di eventi di grande rilievo nei circuiti internazionali, con la garanzia dei più elevati standard internazionali di utilizzo e gestione (versatilità degli spazi, accessibilità per le persone con disabilità, adeguata logistica per gestione operativa, media e servizi speciali, sicurezza degli utenti, architetture innovative, materiali d'avanguardia, ecc.) valorizzerà anche la visibilità di Regione Lombardia nei contesti internazionali.

Tenendo conto dei cambiamenti climatici e della transizione ecologica in atto, saranno incentivati: interventi per la razionalizzazione delle aree sciabili attrezzate, il sostegno e la riqualificazione degli impianti di risalita e delle piste da sci, in coordinamento con le iniziative attivate dallo Stato, al fine di una migliore efficienza energetica e un uso maggiore di fonti rinnovabili; una piena accessibilità e sicurezza degli impianti, in adeguamento alle prescrizioni stabilite dalla normativa statale; una destagionalizzazione dei flussi turistici e fruizione degli stessi impianti durante i mesi estivi.

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

A tal riguardo, tra la fine del 2025 ed il primo semestre del 2026, saranno sottoposte alla Commissione europea in vista dell'impianto della programmazione 2028/2035 proposte di *policy recommendation* derivanti dagli esiti dei lavori dei progetti TRANSTAT “*Transitions to Sustainable Tourism in the Alps of Tomorrow*”, finanziato dal programma Interreg Alpine Space, con il quale le Regioni dell'arco alpino hanno elaborato, sulla base di laboratori avviati in comprensori sciistici pilota, indicazioni volte ad individuare le opportunità di sviluppo e modelli di transizione sostenibile dei diversi comprensori sciistici, e dal progetto SKI ABILITY, con il quale le regioni aderenti alla rete Arge Alp hanno condiviso metodologia ed indicazioni operative per ridurre il divario di accessibilità nei comprensori sciistici e favorire una sempre maggiore inclusione delle persone con disabilità nel settore degli sport di montagna.

L'azione regionale proseguirà nell'investimento sulle professioni di montagna (Maestri di Sci, nelle varie discipline; Guide Alpine-Maestri di Alpinismo, Aspiranti Guide Alpine di I e II livello, Accompagnatori di Media Montagna) e sulla loro formazione e aggiornamento, valutando nuove modalità e strategie per favorire l'accesso e l'esercizio alla professione, promuovendo elevati livelli qualitativi di preparazione e adeguandosi alle evoluzioni del settore (cambiamento climatico, nuove esigenze del mercato turistico) che consentano di rendere maggiormente competitiva l'offerta turistica e professionale delle attività praticabili nei territori montani.

Sarà data continuità al processo di organizzazione delle attività formative e di aggiornamento delle professioni della montagna con il pieno coinvolgimento dei Collegi Regionali. A seguito dell'aggiornamento della normativa regionale sulle professioni sportive della montagna e sulla sicurezza delle discipline sportive invernali, in attuazione delle previsioni della normativa statale di settore, verranno attivate collaborazioni con AREU nonché i Gestori degli impianti nei comprensori sciistici al fine di consolidare e riqualificare le strutture organizzative dei comprensori e delle stazioni sciistiche lombarde, assicurare una adeguata organizzazione dei servizi di soccorso e una gestione in sicurezza dei comprensori sciistici, ponendo particolare attenzione ai percorsi formativi dei Soccorritori e dei Direttori delle piste da sci.

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

Nel prossimo triennio 2026-2028, inoltre, sarà strategico valorizzare e supportare l'organizzazione di eventi di rilievo, accrescendo la visibilità della Regione e dei vari territori che la compongono, ognuno con le proprie caratteristiche e singolarità, rafforzando così la reputazione della destinazione sul mercato nazionale e internazionale. È risaputo infatti che i grandi eventi sono un efficace strumento di marketing territoriale, grazie al potere attrattivo che sono in grado di esercitare: sono spesso motivo di un viaggio e diventano vetrina del territorio, occasione di farsi conoscere e opportunità di mostrare la propria capacità di accoglienza. Portano benefici diretti, come l'incremento dei flussi turistici e dell'occupazione locale, ma anche indiretti, in termini di attrazione degli investimenti e di impulso a nuove relazioni commerciali. In questo senso, In prospettiva sarà fondamentale un ruolo di regia che contribuisca a evitare sovrapposizioni e sia da stimolo a una scoperta del territorio destagionalizzata.

Obiettivi strategici

6.3.1 Promuovere l'attività sportiva

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di minori sostenuti nella pratica sportiva	20.000 (XI Legislatura)	110.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore dei contributi concessi a società e associazioni sportive (milioni di euro)	2,6 (XI Legislatura)	14,1

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di professionisti abilitati e specializzati (maestri di sci e guide alpine)	130 (XI Legislatura)	715

Destinatari: Cittadini, Associazionismo sportivo regionale, Associazioni no profit, Enti Locali, Scuole, Collegi regionali delle professioni di montagna (Maestri di sci e Guide alpine)

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Lombardia, Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale Lombardia, Ufficio Scolastico Regionale Lombardia, Sport e salute S.p.A. Lombardia, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Fondazione Cariplò, Pubbliche Amministrazioni

6.3.2 Sostenere e promuovere eventi e manifestazioni sportive

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di iniziative sportive sostenute (eventi e manifestazioni con concessione di contributo regionale)	48	835

Destinatari: Federazioni Sportive Nazionali/Comitati regionali, Discipline Sportive Associate, Enti di Promozione Sportiva, Volontariato e Associazionismo sportivo, Associazioni no profit, Enti Locali

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale Lombardia, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Centro Universitario Sportivo Italiano Lombardia, Ufficio scolastico regionale Lombardia, "Sport e Salute" S.p.A. Lombardia, Pubbliche Amministrazioni

6.3.3 Potenziare gli impianti e le infrastrutture sportive

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di impianti sportivi realizzati e riqualificati (rispetto a quanto previsto dal Piano Lombardia)	17%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse regionali (milioni di euro) concesse per la realizzazione/ riqualificazione degli impianti sportivi	20	110

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. interventi regionali per realizzazione/riqualificazione degli impianti sportivi finanziati	150	825

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (milioni di euro) per il sostegno e la realizzazione/riqualificazione degli impianti sportivi di montagna	4,2	23,1

Destinatari: Cittadini, Proprietari e gestori degli impianti sportivi, Proprietari, gestori e personale operante sulle piste da sci e impianti di risalita, Collegi regionali delle professioni di montagna (Maestri di sci e Guide alpine), Università lombarde, Enti Locali, Enti Parco

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Finlombarda S.p.A., PoliS Lombardia, ERSF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano – Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale, Federazioni Sportive nazionali, Comitati regionali, Discipline Sportive Associate, Sport e salute S.p.A. Lombardia, Ministeri,

Università Centro Universitario Sportivo Italiano Lombardia, Associazioni di riferimento gestori impianti sportivi, Associazione Nazionale Esercenti Funiviari, Federfuni.

6.3.4 Promuovere i grandi eventi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. grandi eventi con alto potenziale attrattivo-turistico finanziati	0	25

Destinatari: Soggetti pubblici e privati della filiera turistica

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Amministratori Provinciali /Assessori al Turismo dei Comuni Capoluogo coinvolti nel Tavolo Turismo

Ambito strategico 6.4

Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026

Le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 rappresentano un'occasione di valorizzazione dell'intera Regione Lombardia, con un impatto significativo sia in termini di attrattività che in termini di crescita delle potenzialità di innovazione del territorio. L'evento olimpico porterà con sé, oltre a una visibilità elevata in termini di marketing territoriale, ricadute positive importanti sull'economia e sull'occupazione.

L'azione regionale continuerà ad accompagnare il percorso di avvicinamento ai Giochi Olimpici e Paralimpici con interventi di promozione che, in una prospettiva integrata tra le diverse politiche (sport, cultura, turismo, scuola, etc.), guardino anche alla *legacy* (eredità) che punta a lasciare alle future generazioni esperienze, progetti, impianti, infrastrutture e risorse per un turismo sostenibile anche dal punto di vista economico.

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

Le azioni regionali di *legacy* sono state integrate con le proposte sviluppate dai territori e dagli stakeholder di Regione Lombardia: il numero delle progettualità è in continua crescita e a oggi si annoverano oltre 120 iniziative di *legacy*, su inclusione, sostenibilità, infrastrutture all'avanguardia, turismo, sicurezza, salute e benessere. L'attuazione delle opere e delle attività di *legacy* continuerà a essere oggetto di un costante monitoraggio da parte di Regione Lombardia e sarà raccontata attraverso lo sviluppo di materiali video ed editoriali mirati alla promozione dei progetti che verranno pubblicati sul sito www.oltreigiochi2026.regione.lombardia.it. Forti della convinzione che questo grande evento sarà un volano di sviluppo non solo per i territori lombardi che ospiteranno le gare ma anche per tutta la regione, misurare gli impatti sociali, economici e ambientali dei Giochi Invernali sarà un impegno sfidante e imprescindibile per Regione Lombardia.

È partita a metà settembre la campagna digitale 'Lombardia, Una Regione da Record', uno storytelling che, attraverso video, grafiche e contributi di creator selezionati, accompagnerà i Giochi in tutte le loro fasi e racconterà il ruolo chiave giocato dalla Lombardia in qualità di Host region. La campagna integra

all'interno della programmazione la rubrica dedicata ai progetti di legacy più rilevanti, per i quali è stato sviluppato un format dedicato, e la campagna a tematica turistica “Cuori Olimpici”.

Tra le iniziative di comunicazione dedicate all'avvicinamento ai Giochi, Regione Lombardia ha avviato, in particolare, la produzione della serie podcast *Verso Milano Cortina 2026 – Lombardia protagonista*. Il progetto intende valorizzare il patrimonio sportivo e umano del territorio attraverso il racconto di atleti lombardi significativi nella storia delle Olimpiadi, contribuendo a costruire una narrazione collettiva orientata alla legacy dell'evento. La serie si inserisce in un più ampio piano di comunicazione volto a rafforzare il posizionamento regionale e a promuovere l'identità sportiva e culturale lombarda in vista dei Giochi. Fa infine parte di questo piano anche la serie di video volti a promuovere i progetti di legacy attuati da Regione Lombardia e dagli stakeholders del territorio. Trattasi della vera eredità che i Giochi Olimpici e Paralimpici lasceranno al territorio e ai cittadini lombardi: nuove infrastrutture, best practices, riqualificazioni e promozione della cultura, della salute e dello sport a 360 gradi.

Prosegue l'impegno nel sostegno degli Enti Locali, anche attraverso le Società del Sistema Regionale, per realizzare, secondo i cronoprogrammi, le infrastrutture prioritarie per i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali 2026, individuate dal Piano complessivo delle Opere Olimpiche (di cui al DPCM 8 settembre 2023), nel Masterplan dei Giochi olimpici e paralimpici (approvato il 14 giugno 2023 dal CDA di Fondazione Milano Cortina 2026 e oggetto della seduta del Consiglio Olimpico Congiunto nella seduta del 10 ottobre 2024), e nel Piano Lombardia (di cui alla DGR XII/4589 del 23 giugno 2025). Si tratta delle opere nelle cosiddette *venues* (sedi di svolgimento delle gare, impianti sportivi, villaggi olimpici e luoghi di premiazione), ma anche delle infrastrutture per l'accessibilità stradale e ferroviaria, delle infrastrutture finalizzate a incrementare l'attrattività turistica della Lombardia in relazione allo svolgimento dei Giochi Olimpici e Paralimpici il cui utilizzo naturalmente non è concepito per il solo evento olimpico.

Regione Lombardia, in particolare, si impegnerà nella realizzazione delle opere di propria competenza fungendo inoltre da stimolo e agevolatore rispetto agli altri enti competenti. Saranno portati a termine, per quanto riguarda le infrastrutture sportive olimpiche, i lavori per la realizzazione dello Ski Stadium e del parcheggio di porta nel Comune di Bormio; a ciò si aggiunge la realizzazione nel Comune di Valdidentro del sottopasso di Isolaccia, che permetterà di raggiungere gli impianti di risalita dai parcheggi presenti nell'area, evitando l'attraversamento della la SS301; il completamento, nel Comune di Valdisotto, di un nuovo bacino di accumulo (posizionato a circa 2.300 m slm) per il potenziamento dell'impianto di innevamento programmato della ski-area di Bormio, e in particolare della pista Stelvio dove si disputeranno le gare di sci alpino maschile.

L'appuntamento del 2026 costituirà, inoltre, un'occasione unica per innalzare ulteriormente il livello di competenza professionale nel settore degli sport invernali, oltre che per avvicinare le nuove generazioni alla pratica sportiva, per facilitare l'inclusione attraverso il richiamo delle Olimpiadi e Paralimpiadi, per sensibilizzare alla salvaguardia dell'ambiente alpino.

Regione Lombardia dovrà essere pronta a ospitare i Giochi invernali del 2026 anche dotandosi di “ospedali olimpici” per fornire servizi sanitari altamente specializzati tra cui l'Unità Spinale, il Trauma Center e molti altri servizi in guardia attiva. Per tale motivo si deciso di creare un polo di riferimento olimpico e paralimpico delle Alte Specialità e dell'Emergenza Urgenza Regionale diffuso sui presidi del Grande Ospedale Metropolitano Niguarda (MI) e dell'Ospedale Eugenio Morelli di Sondalo (SO).

Anche per garantire la buona e sicura riuscita dell'evento, Regione sosterrà il sistema della Protezione Civile e della Polizia Locale con specifiche iniziative che possano valutare i rischi specifici, prevederli, prevenirli e gestirli anche con una visione alla legacy dell'evento in modo che possano poi diventare patrimonio collettivo.

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

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

Regione Lombardia promuoverà, in stretto raccordo con la Fondazione Milano Cortina 2026 e con altri soggetti aderenti, un insieme di iniziative che intendono arricchire l’evento valorizzando le eccellenze culturali e ambientali del territorio, con particolare attenzione ai luoghi sedi delle gare e alle realtà idealmente connesse ad essi. Da menzionare, in particolare, il percorso dei Cuori Olimpici, un progetto di marketing territoriale che si baserà su una serie di eventi tra Milano e la Valtellina e su una guida cartacea e digitale, con l’obiettivo di svelare gli aspetti meno conosciuti dei territori lombardi. Con il bando “Olimpiadi della Cultura”: tramite un apposito bando si sosterranno progetti culturali per il periodo 2025 – 2026 direttamente collegati ai Valori Olimpici e articolati sul rapporto tra sport, arte, storia, cultura, attivazione delle comunità, inclusione, valorizzazione dei territori e degli stili di vita, promozione della pace. Particolare attenzione sarà data a iniziative culturali (proiezioni, mostre, eventi, cerimonie...) che amplifichino la diffusione dei messaggi e dei contenuti di tali progetti anche dopo la conclusione dell’evento sportivo. Saranno inoltre promossi interventi per il turismo accessibile e inclusivo, per lo sviluppo di un’offerta volta a favorire la presenza di turisti con disabilità e dei loro familiari.

Non ultima, la prospettiva dell’evento Olimpiadi Milano-Cortina 2026 rappresenta un punto di riferimento verso cui orientare gli interventi per i territori montani, cui concretamente concorrono le misure dei Patti Territoriali, strumenti per sviluppare l’offerta e la dotazione impiantistica dei comprensori sciistici, riqualificando piste da sci, impianti di innevamento, impianti sportivi.

A continuazione del percorso intrapreso con le Olimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026 Regione Lombardia ha ottenuto l’assegnazione delle Olimpiadi Giovanili Invernali 2028 (Youth Olympics Games 2028).

Obiettivi strategici

6.4.1 Promuovere i territori olimpici e la legacy delle olimpiadi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2026
% attuazione iniziative del Masterplan per la promozione socioeconomica dei territori Olimpici	0	100%

Destinatari: Operatori pubblici e privati della filiera turistica, Componenti del Tavolo Regionale del Turismo e del Tavolo Regionale Moda

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Governo, Regione Veneto, Provincia Autonoma di Trento e Provincia Autonoma di Bolzano, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Comitato Italiano Paralimpico, Comitato Olimpico Internazionale, Comune di Milano, Comune di Cortina d’Ampezzo, altri comuni della Valtellina, della Val di Fiemme e della Val Pusteria, Anas S.p.A., Ferrovie dello Stato S.p.A., Trenord, ATM, Sistemi urbani, Forze dell’Ordine e Forze armate, Protezione Civile regionale e nazionale, Sistema sanitario regionale e nazionale, Fondazione Milano Cortina, Soggetti privati coinvolti nel finanziamento delle opere e delle attività

6.4.2 Predisporre le opere olimpiche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di infrastrutture sportive realizzate (Decreto MIT 17/12/2021)	0	9

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di infrastrutture sportive olimpiche realizzate (Piano Lombardia)	0	7

Destinatari: Cittadini, imprese, turisti, pubblico sportivo internazionale

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri Turismo e Sport, Infrastrutture Milano-Cortina 2020-2026, Fondazione Milano-Cortina 2026, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Comitato Italiano Paralimpico, Comitato Olimpico Internazionale; FISI (Federazione Italiana Sport Invernali), CAL S.p.A. (Concessioni Autostradali Lombarde), Enti Locali

Pilastro 7
Lombardia Ente di Governo

Progetti emblematici 2026

Obiettivi Agenda ONU 2030



I GRANDI PROGETTI

Sono strumenti preferenziali per il governo e lo sviluppo del territorio, esempi di collaborazione interistituzionale e di partnership con il privato: gli Accordi di Programma (AdP) continuano ad essere un fondamentale motore per gli interventi di rigenerazione urbana, seppure non l'unica modalità di concertazione istituzionale. Il lavoro di Regione Lombardia si concentrerà sulle realizzazioni del **nuovo Ospedale di Busto Arsizio e Gallarate** e del **nuovo Ospedale di Cremona**, oltre che sull'attuazione dell'**AdP Villa Reale e Autodromo di Monza** e sulla ridefinizione del **Progetto FILI**.

Il **nuovo Ospedale di Busto Arsizio e Gallarate** sostituirà gli attuali due ospedali esistenti per fornire nuovi servizi di cura per gli abitanti dell'area Malpensa e fornirà una maggiore capacità diagnostica in sinergia con la medicina del territorio. Gli obiettivi di elevata qualità del nuovo presidio saranno raggiunti con l'utilizzo di uno specifico **concorso di progettazione che si concluderà entro il 2025** individuando il raggruppamento che curerà i diversi livelli di progetto ed il corretto inserimento ambientale, mentre il 2026 sarà dedicato alla stesura del progetto di fattibilità tecnico-economica (PTFE) prima e del progetto esecutivo poi.

Per il **nuovo Ospedale di Cremona**, che andrà a sostituire l'attuale ospedale esistente, è prevista la l'approvazione del progetto in Conferenza di Servizi con la pubblicazione nel 2026 del bando di gara. L'inizio dei lavori è previsto a fine 2026.

L'**Autodromo di Monza**, il cui nuovo Masterplan sarà approvato nel 2025, ha visto la conclusione di alcune opere di riqualificazione che hanno assicurato il rinnovo dell'accordo per ospitare le prossime **gare di F1 fino al 2031**; nel corso del 2026 si prevede il rinnovo della Concessione per garantire nuovi investimenti. È inoltre proseguita l'attuazione del programma di **interventi di tutela e valorizzazione** previsti per la riqualificazione del complesso di **Villa Reale e del Parco di Monza**, con l'inaugurazione del **Teatrino di Corte della Villa**. Nei prossimi anni saranno oggetto di riqualificazione sia alcuni beni funzionali al potenziamento dell'obiettivo museale, quali il corpo centrale della Villa e l'Ala Nord, sia alcuni ambiti rivolti alla fruizione del complesso come la manutenzione straordinaria del Parco, dei Giardini Reali e della Rotonda Appiani.

Il **Progetto FILI relativo all'ambito di Cadorna** ha come obiettivo principale il miglioramento dell'intermodalità dell'attuale sistema di interscambio con la metropolitana e i mezzi di superficie, in un'ottica di valorizzazione urbana e di sostenibilità ambientale. L'intervento prevederà per Regione Lombardia il completo riassetto della stazione di Cadorna con la fluidificazione dei percorsi di collegamento, per il Comune di Milano la riqualificazione del piazzale antistante, nonché la ristrutturazione dell'edificio attualmente adibito a sede direzionale da parte del Gruppo FNM.

Il **nuovo Stadio per Milano** rappresenta un progetto di rilevanza internazionale, destinato a fornire una nuova sede calcistica alle squadre di Milan e Inter e vede il coinvolgimento di Regione Lombardia accanto al Comune di Milano. Al momento si è svolta la Conferenza dei Servizi preliminare ai sensi del DLgs 38/2021 (Legge Stadi). Il progetto proposto prevede la costruzione di un nuovo stadio conforme agli standard internazionali, nonché la riqualificazione complessiva dell'intera area di San Siro.

SEMPLIFICAZIONE: BANDI REGIONALI

Raccogliendo le osservazioni e le richieste degli stakeholder, sfruttando tutte le potenzialità offerte dall'innovazione tecnologica, Regione ha avviato nel 2025 la reingegnerizzazione dell'intero processo di Pianificazione, Programmazione, Pubblicazione, Istruttoria, Monitoraggio e Valutazione dei Bandi. Nel quadro di una programmazione integrata e coerente con il PRSS e in linea con gli interventi ICT, Regione intende migliorare il ciclo di vita di ogni singolo bando, individuando una chiara ownership delle diverse fasi procedurali e garantendo il costante allineamento tra i diversi attori regionali che incidono sull'intero processo.

Assicurando una pianificazione dei bandi sul breve e sul lungo termine, a partire dal 2026 sarà dedicata maggiore attenzione alla fase di valutazione costi-benefici e alla definizione dei requisiti di dettaglio, aumentando in tal modo la qualità dello strumento e l'efficacia dell'azione regionale. Particolare focus sarà, infine, dedicato all'implementazione di indicatori di efficacia, sia degli output, sia degli impatti che le politiche lombarde gestite tramite bandi effettivamente generano sui territori, con particolare riguardo alle imprese di ogni dimensione.

DIGITAL TWIN: IL GEMELLO DIGITALE DELLA LOMBARDIA

Il **digital twin** si presenta come un sistema computazionale dinamico che replica in ambiente digitale entità fisiche o processi amministrativi, che viene aggiornato in tempo reale mediante flussi informativi strutturati. In ambito pubblico, rappresenta una piattaforma per il monitoraggio continuo, per la valutazione ex ante ed ex post delle azioni di policy, per la simulazione di scenari alternativi e la razionalizzazione delle decisioni allocative.

Uno strumento di questa tipologia risulta pienamente coerente con il ciclo della Programmazione Regionale, e in particolare con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, fondato su approcci data-driven ed evidence-based, e ha l'obiettivo di offrire ai decisori pubblici valutazioni oggettive di output e outcome, utili a **favorire l'attuazione di politiche efficaci e adeguate ai bisogni di cittadini e territori**.

Il progetto di implementazione del Gemello Digitale, avviato da Regione Lombardia nel 2025, ha un orizzonte pluriennale e prevede, in collaborazione con partner scientifici e tecnologici d'avanguardia e in stretto raccordo con ARIA SpA, lo sviluppo progressivo di specifici modelli che riguarderanno:

- la sostenibilità integrale del sistema turistico lombardo, mediante la simulazione di ipotesi di sviluppo quali-quantitative, con riferimento sia alla dimensione territoriale che alla stagionalità;
- il contesto socio-sanitario regionale, al fine di verificare la resilienza del sistema e valutare l'impatto delle politiche di sostegno rivolte ai cittadini e alle famiglie;
- la qualità dell'aria nel bacino padano, con particolare attenzione alle aree critiche.

Con questa infrastruttura digitale avanzata, Regione Lombardia punta a potenziare le proprie capacità analitiche e predittive, rendendo l'amministrazione più proattiva, trasparente e reattiva ai bisogni del territorio e dei cittadini.

CAPACITÀ DI SPESA DEI FONDI UE

Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche delineate nei Programmi Regionali FESR ed FSE+ 2021-2027 per garantire un **efficace ed efficiente utilizzo delle risorse europee** a disposizione, con particolare attenzione ad assicurare il rispetto dei target di spesa N+3 particolarmente sfidanti e fissati a partire già dall'anno 2025. Il raggiungimento dei target di spesa, che garantirà il completo assorbimento delle risorse europee assegnate, confermerà la **capacità di Regione Lombardia di programmare e realizzare interventi per il territorio**. Tale obiettivo risulta ancora più importante in un momento in cui hanno preso avvio i negoziati per il **futuro ciclo di programmazione 2028-2034** in cui il ruolo programmatico delle Regioni sembra essere messo in discussione.

Ambito strategico 7.1

Autonomia

A seguito dell'approvazione della legge 26 giugno 2024, n. 86 “Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione” - che contiene il quadro normativo procedurale per l'attribuzione alle Regioni a statuto ordinario che ne facciano richiesta di forme e condizioni particolari di autonomia nelle ventitré materie richiamate dall'articolo 116, terzo comma, della Costituzione - Regione Lombardia ha rilanciato formalmente a fine luglio 2024 il negoziato con il Governo per il conseguimento della maggiore autonomia, in relazione per ora a otto materie “non-LEP” (Protezione civile; Professioni; Commercio con l'estero; Relazioni Internazionali e con l'UE; Previdenza complementare e integrativa; Coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario; Casse di Risparmio, Casse Rurali, Aziende di Credito a Carattere Regionale; Enti di Credito Fondiario e Agrario a Carattere Regionale). Si tratta di materie non connesse alla previa determinazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni e per le quali il trasferimento di specifiche funzioni, con le relative risorse umane, strumentali e finanziarie, può essere effettuato - secondo le modalità, le procedure e i tempi indicati nelle singole intese - già dalla data di entrata in vigore della legge 86/2024.

Il negoziato con gli uffici ministeriali avviato da ottobre 2024 e tuttora in corso, per quanto attiene alle materie “Protezione civile”, “Professioni” e “Previdenza complementare e integrativa”, cui si è aggiunta più recentemente la materia della “Tutela della salute” per la quale sono già da tempo determinati i LEA, ha permesso di condividere molteplici contenuti dello schema dell'intesa preliminare che dovrebbe essere definita in tempi ravvicinati. Il confronto avviato ovviamente tiene conto delle indicazioni contenute nella sentenza della Corte costituzionale n. 192 del 14 novembre 2024 che ha abrogato alcune disposizioni della Legge 86/2024 e di altre disposizioni ha dato una lettura costituzionalmente orientata.

Inoltre, si evidenzia che Regione Lombardia ha attivato nuovi tavoli tematici di approfondimento e di confronto specifico con gli stakeholders per ciascuna delle citate otto materie per le quali è stata fatta formale richiesta al Governo di ripresa del negoziato. Questi Tavoli, realizzati nell'ambito del “Patto per lo Sviluppo”, si sono svolti tra la fine del 2024 e i primi mesi del 2025 attraverso l'attivazione di sedi di confronto ristrette per favorire un lavoro comune e approfondito sulle singole materie richieste da Regione Lombardia.

Obiettivi strategici

7.1.1 Rafforzare le competenze regionali in accordo con lo Stato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Definizione dei contenuti dell'Intesa	/	Schema di Intesa da sottoporre alla sottoscrizione del Presidente della Regione e del rappresentante del Governo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di legge approvati in Giunta rispetto alle materie per cui vengono attribuite maggiori competenze a Regione Lombardia	0	3

Destinatari: Cittadini, Imprese, Pubblica Amministrazione

Enti del sistema regionale coinvolti: Polis Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministro per gli affari regionali e le autonomie; Ministeri cui fanno capo le funzioni che si intende vengano attribuite alla Regione (in particolare, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero della Salute, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Dipartimento della protezione civile), UPL, ANCI Lombardia, Province lombarde e Città metropolitana, parti economiche e sociali.

Ambito strategico 7.2

Bilancio

Il quadro finanziario 2026-2028 si inserisce in un contesto particolare che richiede la massima prudenza nella gestione del bilancio regionale.

Le manovre finanziarie regionali devono garantire gli equilibri di bilancio tenendo conto del contributo alla finanza pubblica come definito dalle nuove regole di Governance europea.

Le nuove regole europee indicano una previsione macroeconomica di finanza pubblica che, nel quadro difficile del nostro Paese, potrebbero rendere complesso far fronte ai numerosi fabbisogni delle politiche regionali, ferma restando la volontà dell'Amministrazione di mantenere la politica di invarianza della pressione fiscale che ha sempre contraddistinto Regione Lombardia.

Per ciò che riguarda gli investimenti, sarà necessaria una corretta e precisa programmazione per raggiungere una adeguata pianificazione dei cronoprogrammi di spesa, in funzione della cantierabilità delle opere, al fine di evitare l'immobilizzo di risorse che dovranno essere riorientate a favore della spesa corrente e della riduzione del debito.

In questo contesto finanziario difficile, che potrebbe ridurre le capacità finanziarie del bilancio regionale, il ruolo delle risorse comunitarie e statali, in particolare il PNRR, sarà importante per garantire la continuità delle politiche regionali.

Gli strumenti per rispondere a questa sfida si fondano su basi solide grazie all'ottima gestione finanziaria pregressa, riconosciuta dall'agenzia internazionale di rating Moody's, che ha assegnato a

Regione Lombardia un rating superiore a quello della Repubblica italiana (caso eccezionale a livello mondiale) per la propria flessibilità nel bilancio e nella gestione prudente della propria autonomia fiscale.

Obiettivi strategici

7.2.1 Mantenere la tempestività dei pagamenti

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Tempestività dei pagamenti (numero di giorni)	10 giorni di anticipo rispetto alla scadenza prevista per legge	13 giorni di anticipo rispetto alla scadenza prevista per legge

Destinatari: Cittadini, Imprese ed Enti pubblici

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

7.2.2 Ottimizzare l'utilizzo delle risorse

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di assorbimento delle risorse regionali impegnate su risorse regionali definitivamente stanziate (assestate)	Capacità di impegno non inferiore al 90%	Capacità di impegno non inferiore al 90%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Assegnazione risorse vincolate per spese di investimento nel periodo 2021- 2034 <ins>2028</ins> (di cui alla legge 145/2018 art. 1 comma 134 e <ins>213/2023 art. 1 comma 464</ins>)	Assegnazione del 100% delle risorse attribuite	Assegnazione del 100% delle risorse attribuite per ciascuna annualità
<p><i>La denominazione dell'indicatore viene modificata in considerazione del fatto che la legge 145/2028 è stata finanziata e ora prevede risorse fino al 2026. Inoltre, è stata integrata la legge 213/2023, che prevede spese di investimento fino al 2028.</i></p>		

Destinatari: Cittadini, Imprese ed Enti pubblici

Ambito strategico 7.3

Programmazione

Nel triennio 2026-2028, Regione Lombardia continuerà a investire nello sviluppo territoriale, anche mediante progetti strategici e strumenti di programmazione negoziata, finalizzati a definire una azione coordinata delle leve finanziarie pubbliche disponibili e ad attrarre risorse private in grado di avviare modifiche strutturali e garantire lo sviluppo dell'occupazione. La crescita territoriale avrà come elemento guida la sostenibilità, intesa quale sostenibilità economica, sociale e ambientale, caratteristica necessaria negli strumenti di interesse regionale. In particolare, nei prossimi anni un

intervento significativo sarà il progetto "Fili" del gruppo FNM con interventi a Milano Cadorna ed altre stazioni della rete regionale, finalizzato al miglioramento dei percorsi di collegamento della mobilità pubblica con la prospettiva del miglioramento dell'intermodalità con la metropolitana e i mezzi di superficie, in un'ottica di valorizzazione urbana e di sostenibilità ambientale. L'intervento prevede il completo riaspetto della stazione di Cadorna e sarà attuato grazie all'apporto di risorse di cui alla programmazione FSC 2021 – 2027. Proseguiranno, inoltre, i lavori di realizzazione del nuovo ospedale Città della Salute e della Ricerca a Sesto San Giovanni per l'integrazione e lo sviluppo degli Istituti Nazionale dei Tumori e Neurologico Besta; sono stati ridefiniti il valore della Concessione e la nuova durata dei lavori. Infine, si confermano gli Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) quali strumenti cardine per strutturare il dialogo tra il livello regionale e locale, concordando la definizione degli obiettivi prioritari di un territorio.

La programmazione regionale dovrà essere attenta a captare in anticipo nuovi bisogni dal territorio e nuovi contesti e scenari di medio e lungo periodo, riorientando le proprie politiche e i propri interventi e dimostrando flessibilità e una pronta capacità di reazione. Per migliorare sempre di più la capacità programmativa, nel triennio 2026-2028, continuerà a essere di fondamentale importanza il monitoraggio, attraverso un solido e rigoroso sistema di raccolta dati, degli avanzamenti delle politiche e degli interventi. In un ciclo virtuoso, quindi, Regione continuerà a programmare, monitorare l'attuazione degli obiettivi, studiare gli impatti, valutare le politiche, raccontare i risultati raggiunti e riorientare, laddove necessario, le proprie linee strategiche. L'inizio del 2026 sarà anche l'occasione per realizzare un bilancio sui risultati conseguiti nella prima metà della Legislatura. Sempre allo scopo di legare le proprie attività di programmazione alla necessità di fornire ai cittadini dati e informazioni sulle proprie attività, Regione Lombardia ha avviato in collaborazione con ARIA S.p.A., da inizio Legislatura, un percorso mirato a realizzare *dashboard* conoscitive delle politiche regionali, che rendano conto dell'utilizzo delle risorse e dell'avanzamento dei progetti. La priorità dei prossimi anni sarà migliorare la fruibilità delle piattaforme di rendicontazione attualmente già disponibili come quelle dedicate al PNRR e al Piano Lombardia. Altrettanto fondamentale sarà il lavoro di gestione dei dati in possesso dell'ente, che dovranno essere totalmente informatizzati e possibilmente navigabili all'interno di cruscotti digitali per permettere ai decisori di avere un monitoraggio delle politiche sempre accurato e aggiornato.

Il percorso di attuazione degli obiettivi di Legislatura sarà ulteriormente rafforzato grazie a un più profondo aggancio tra obiettivi strategici e performance dell'Ente. In quest'ottica, già nel 2025 è stata avviata una sperimentazione basata sull'individuazione di obiettivi trasversali, che hanno richiesto il coinvolgimento e la collaborazione di più Direzioni. Questo approccio ha consentito di affrontare tematiche complesse in modo integrato, promuovendo una visione unitaria e garantendo una maggiore coerenza nell'azione amministrativa.

Nel triennio a venire si intende proseguire su questa linea, individuando annualmente le priorità strategiche dell'Ente e articolando attorno ad esse sia gli obiettivi di performance, sia le diverse Sezioni del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Tale impostazione permette di garantire una maggior coerenza tra la programmazione strategica e quella operativa, rafforzare l'efficacia complessiva dell'azione amministrativa e valorizzare il contributo trasversale delle strutture, superando visioni settoriali e favorendo una cultura della collaborazione orientata ai risultati.

Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche delineate nei Programmi Regionali FESR ed FSE+ 2021-2027 per garantire un efficace ed efficiente utilizzo delle risorse europee a disposizione, con particolare attenzione ad assicurare il rispetto dei target di spesa fissati a partire dall'anno 2025. Per entrambi i programmi, entro fine 2025, Regione Lombardia aderirà alla riprogrammazione di medio termine di cui al Regolamento (UE) 1914/2025 del 18 settembre 2025. Per quanto riguarda il PR FESR, dopo l'adesione alla Piattaforma STEP, nel 2024, finalizzata a sostenere lo sviluppo o la produzione di tecnologie critiche e a rafforzare le catene del valore per ridurre le dipendenze strategiche dell'Unione europea, Regione Lombardia riprogrammerà alcune risorse verso gli obiettivi strategici individuati dalla Commissione Europea nel Reg. (UE) 1914/2025. In particolare,

verrà introdotto nel PR un nuovo obiettivo specifico relativo alla resilienza idrica e verrà incrementata la dotazione STEP. Analogamente si procederà con il PR FSE+ 2027. Anche in questo caso Regione Lombardia aderirà alla riprogrammazione di medio termine riallocando alcune risorse verso nuove priorità strategiche collegate ai tre filoni STEP-digitale/deep tech, tecnologie pulite e biotech- al fine di investire nello sviluppo delle competenze e nella mobilità dei lavoratori. Per entrambi i Programmi, la riprogrammazione avverrà a parità di dotazione finanziaria complessiva.

Nel novero delle risorse europee 2021-2027 rientrano a pieno titolo anche le risorse relative al Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) che, sebbene rappresentino una fonte nazionale, sono un ulteriore mezzo di finanziamento per dare piena attuazione al disegno strategico di Regione Lombardia per il periodo 2021-2027. Anche in questo caso, l'azione di Regione sarà focalizzata sull'attuazione in coerenza con le tempistiche delineate nei documenti di programmazione. Il prossimo triennio vedrà Regione Lombardia impegnata anche sui temi relativi al ciclo di programmazione post 2027, con la predisposizione di documenti di posizionamento e il presidio dei tavoli europei e nazionali.

Il triennio 2026-2028 vedrà la Regione Lombardia impegnata in un'ampia azione di capitalizzazione dei risultati dei programmi di Cooperazione Territoriale Europea, in particolare di Interreg Spazio Alpino e di ESPON2030, con il coinvolgimento diretto degli attori del territorio per massimizzare l'impatto territoriale dei progetti attuati e favorire lo sviluppo locale. L'interlocuzione con gli stakeholder, sia in Lombardia che nelle altre regioni italiane partecipanti ai programmi, sarà occasione di confronto per la definizione degli obiettivi della programmazione 2028-2034 e per consolidare l'approccio partenariale e territoriale della politica di coesione nell'ambito della cooperazione transnazionale e interregionale.

Proseguirà la realizzazione del Programma Operativo Complementare (POC) Lombardia 2014-2020, adottato nel 2024 con una dotazione di 614 milioni di euro, per la realizzazione degli interventi trasferiti dai Programmi Regionali FESR, FSE ed Italia-Svizzera 2014-2020 in attuazione dell'Accordo con lo Stato italiano siglato nel luglio 2020 relativo alla riprogrammazione dei fondi strutturali europei durante l'emergenza da Covid 19.

Nel 2026, il Programma Nazionale Strategico della PAC (PSP) prosegue la sua attuazione, con Regione Lombardia impegnata a garantire l'erogazione efficace dei fondi, rispettando gli obiettivi di risultato e di performance stabiliti a livello nazionale.

L'attenzione sarà focalizzata sulla attivazione degli interventi ancora non avviati, con particolare riguardo alle misure di sostegno per l'innovazione agricola e la sostenibilità ambientale, la semplificazione degli strumenti di gestione, sia informatici che amministrativi, per migliorare l'accessibilità ai finanziamenti e ridurre i tempi di istruttoria e l'efficientamento del sistema di controlli, con l'implementazione di un sistema di gestione delle verifiche dalla rilevazione in campo fino all'istruttoria di pagamento.

Per la quota di sviluppo rurale (FEASR), sarà fondamentale rispettare gli obiettivi di spesa legati al meccanismo N+2, garantendo l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili. La digitalizzazione dei processi amministrativi rappresenterà un elemento chiave per accelerare l'erogazione dei fondi e migliorare la trasparenza nella gestione delle risorse.

Proseguiranno e si concluderanno nel 2026 le attività di aggiornamento e di territorializzazione della Strategia regionale di sviluppo sostenibile (SRSvS), previste dall'accordo di collaborazione tra Regione e il MASE, in collaborazione con FLA e PoliS-Lombardia, ANCI E UPL e si svilupperà la nuova piattaforma per il monitoraggio degli indicatori della strategia con il supporto di ARIA spa. Inoltre, si lavorerà per predisporre la seconda Voluntary Local Review, da presentare all'HLPF dell'ONU.

Proseguirà inoltre, l'attività di collaborazione con i soggetti sottoscrittori del Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile e si organizzeranno le iniziative del forum per lo sviluppo sostenibile del 2026 sul tema del risanamento e della rigenerazione del territorio e quello del 2027, conclusivo di fine legislatura.

La programmazione europea 2021-2027 è attuata in Lombardia attraverso la gestione da parte dell'Amministrazione regionale dei seguenti Programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali:

- Programma Regionale a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (PR FESR), approvato con Decisione della Commissione Europea C(2022)5671 del 01/08/2022 e riprogrammato a seguito dell'adesione di Regione Lombardia alla Piattaforma STEP, approvata con Decisione della Commissione europea C(2024)6555 del 18/09/2024;
- Programma Regionale a valere sul Fondo Sociale Europeo Plus (PR FSE+), approvato con Decisione della Commissione Europea C(2022)5302 del 17/07/2022;
- Programma di cooperazione Interreg VI-A Italia-Svizzera (PC IT-CH)¹³⁸, finanziato dal FESR, approvato con Decisione C(2022)9156 del 05/12/2022.

La dotazione finanziaria complessiva di tali Programmi è pari a oltre 3,6 miliardi di euro, come evidenziato di seguito nel quadro riepilogativo:

DOTAZIONE FINANZIARIA €				
PROGRAMMI 2021-2027	TOTALE	di cui:		
		Cofinanziamento UE	Cofinanziamento Stato	Cofinanziamento Regione/FSC
PR FESR	2.000.000.000	800.000.000	840.000.000	360.000.000
PR FSE	1.507.356.985	602.942.794	633.089.934	271.324.257
PC IT-CH	102.933.343	82.346.673	20.586.670	--
TOTALE	3.610.290.328	1.485.289.467	1.493.676.604	631.324.257

A queste risorse **si aggiungono ulteriori risorse a valere sul Piano Strategico Nazionale della PAC 2023-2027**, destinate a Regione Lombardia, **pari a 827.697.663,59 euro**, per cui complessivamente, per il periodo di programmazione 2021-2027 **le risorse a disposizione di Regione Lombardia ammontano a oltre 4,4 miliardi di euro**.

Il Programma Regionale (PR) FSE+ 2021-2027

La tabella seguente riepiloga lo stato di attuazione del Programma FSE+:

PRIORITÀ	DENOMINAZIONE	DOTAZIONE FINANZIARIA €	RISORSE PROGRAMMATE €	RISORSE CONCESSE €
1	Occupazione	411.700.000,00	196.562.176,69	96.130.809,28
2	Istruzione e formazione	557.600.000,00	331.481.780,59	228.842.790,38
3	Inclusione sociale	444.000.000,00	306.048.438,06	126.859.060,53
4	Occupazione giovanile	51.400.000,00	43.585.000,00	2.085.000,00

¹³⁸ Nel Programma di cooperazione Interreg V-A Italia-Svizzera, oltre a Regione Lombardia (Province di Como, Sondrio, Lecco, Varese), sono coinvolte la Regione Piemonte (Province di Biella, Novara, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli), la Regione Valle d'Aosta e la Provincia autonoma di Bolzano.

5	Assistenza tecnica	42.656.985,00	24.018.089,97	24.018.089,97
TOTALE		1.507.356.985,00	901.695.485,31	477.935.750,16

A settembre 2025, le risorse programmate/attivate, con atti di Giunta, ammontano a oltre 900 milioni di euro pari al 60% della dotazione finanziaria complessiva del Programma (1,5 miliardi di euro). Le risorse concesse sono pari a 477,9 milioni di euro, cioè il 53% delle risorse programmate.

Il Programma Regionale (PR) FESR 2021-2027

La tabella seguente riepiloga lo stato di attuazione del Programma FESR:

PRIORITÀ	DENOMINAZIONE	DOTAZIONE FINANZIARIA €	RISORSE PROGRAMMATE €	RISORSE CONCESSE €
1	Un'Europa più competitiva e intelligente	1.005.400.000,00	818.130.905,84	486.960.440,80
2	Un'Europa più verde	545.964.739,00	410.510.790,40	222.022.040,40
3	Un'Europa più verde-mobilità urbana	68.400.000,00	60.390.000,00	60.389.747,49
4	Un'Europa più vicina ai cittadini	203.835.261,00	203.835.261,00	146.835.261,00
5	Assistenza Tecnica	56.393.065,00	56.393.065,00	32.407.244,62
6	Sostegno allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori deep tech e biotecnologie	90.006.935,00	90.006.935,00	0
7	Sostegno allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori delle tecnologie pulite ed efficienti sotto il profilo delle risorse	30.000.000,00	30.000.000,00	0
TOTALE		2.000.000.000	1.669.266.957,24	948.614.734,31

A settembre 2025, le risorse programmate/attivate, con atti di Giunta, ammontano a oltre 1,6 miliardi di euro pari al 83,5% della dotazione finanziaria complessiva del Programma (2 miliardi di euro). Le risorse concesse ai beneficiari sono pari a 948,6 milioni di euro, cioè il 56,8% delle risorse programmate.

IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

Regione Lombardia svolge un ruolo determinante e concreto nell'attuazione degli **investimenti previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)** di propria competenza, gestendo o coordinando direttamente quasi 3.600 progetti per un valore complessivo di circa 4 miliardi di euro. La maggior parte di tali risorse è destinata alla *Missione 6 Salute*, in quanto la sanità rappresenta una materia di competenza regionale. A circa sei mesi dalla conclusione del Piano, come stabilito dall'Unione Europea, la Regione Lombardia conferma il rispetto dei cronoprogrammi progettuali e può già tracciare un primo bilancio dei risultati conseguiti.

Nell'ambito della Missione 6 Salute, risultano strategici gli interventi di potenziamento della sanità territoriale. Secondo i dati confermati da Agenas, a giugno 2025 sono già state attivate una o più tipologie di servizi per l'utenza in 142 Case della Comunità. Risultati in linea con le previsioni sono stati raggiunti anche per le Centrali Operative Territoriali, i cui obiettivi sono stati pienamente conseguiti; il progetto di Assistenza Domiciliare Integrata ha superato i target di erogazione delle cure domiciliari fissati fino ad oggi. Inoltre, l'investimento volto a dotare gli ospedali delle grandi apparecchiature sanitarie ha raggiunto un grado di realizzazione pari al 95%. Tutti gli interventi previsti dal PNRR relativi alle 187 Case della Comunità totali, ai 60 Ospedali di Comunità e ai 25 interventi di adeguamento sismico negli ospedali lombardi saranno completati entro il 30 giugno 2026. Da precisare che Regione Lombardia ha definito ulteriori target, definiti "target massimi", che consistono nella realizzazione di 192 Case della Comunità e 62 Ospedali di Comunità.

Nel settore dei trasporti e della mobilità sostenibile, sono già stati messi in esercizio 11 treni Caravaggio e 5 Donizetti ETR 204, cui si aggiungeranno, entro meno di un anno, 7 treni a idrogeno; questi mezzi si sommano ai 135 autobus ecologici già operativi sul territorio. La Regione Lombardia si conferma, inoltre, la prima regione nella realizzazione delle ciclovie turistiche: per le ciclovie SOLE, VENTO e Garda sono stati realizzati ad oggi 140 km di pista, che saliranno a 260 km entro giugno, contribuendo per quasi un terzo al raggiungimento del target nazionale.

Nel comparto dell'housing, procedono speditamente i lavori per la realizzazione dei nuovi alloggi ALER, nell'ambito dell'investimento "Programma innovativo per la qualità dell'abitare": entro giugno 2026 saranno realizzati oltre mille alloggi tra Pavia, Varese e Milano, dei quali più della metà risultano già ultimati. Analogamente, il programma finanziato dal Piano Nazionale Complementare "Sicuro, verde e sociale" per la riqualificazione dell'edilizia residenziale pubblica ha già visto la realizzazione di più della metà dei progetti previsti, che porteranno alla realizzazione di 2.500 alloggi entro marzo 2026. Infine, sono state accelerate le opere di bonifica dei cosiddetti "siti orfani" inquinati: quattro interventi risultano già conclusi, mentre per gli altri la fine dei lavori rispetterà le scadenze previste nei cronoprogrammi del Piano Nazionale.

Ma il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza non è solo un insieme di cifre o di progetti, ma anche un impegno che richiede energia, visione e una macchina amministrativa capace di rispondere con rapidità e competenza. Si è innanzitutto consolidato un metodo di lavoro basato sulla programmazione, caratterizzato da *target* e *milestones* che mirano al raggiungimento di *output* concreti: la *performance* come metodo sostituisce gradualmente la sola valutazione sulla capacità di spesa.

Si è rafforzata, inoltre, la *unity of efforts*: le istituzioni hanno rafforzato spinta e capacità di lavorare insieme per raggiungere gli obiettivi con gli altri enti territoriali e in uno scambio continuo con il partenariato economico e sociale.

Regione Lombardia ha fatto propri sistemi di piena *accountability*: ha sviluppato sistemi innovativi (e molto apprezzati) per rendere conto ai suoi cittadini, in piena trasparenza, dell'utilizzo delle risorse sui territori. Infine, si è affermato come metodo di lavoro corrente quello basato sulle nuove tecnologie, che ha accelerato i processi di semplificazione e digitalizzazione già in corso nella PA italiana e lombarda.

Obiettivi strategici

7.3.1 Promuovere lo sviluppo territoriale, anche tramite gli strumenti della programmazione negoziata

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Impatto finanziario degli Accordi Stipulati nei territori valutato al momento della sottoscrizione (milioni di euro)	0	505 565

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) attivi firmati o in corso di attuazione (con aggiornamenti nell'attuale Legislatura)	0	12

Destinatari: Università Lombarde, Enti sanitari, Soggetti privati, Enti Locali

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Aria S.p.A., Principia S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Province, Comunità Montane

7.3.2 Rilanciare il sistema Lombardia con le risorse europee 21-27

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Pagamenti Diretti	0%	100%/anno

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Organizzazioni Comuni di Mercato (OCM)	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Piano Sviluppo Rurale (PSR)	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
FEASR PSP N+2 100%/anno	100%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Mantenimento livello di spesa FESR e FSE n+3 almeno al 100%/anno	100%	100%

Destinatari: Imprese, Enti pubblici, Beneficiari pagamenti PAC (Politica Agricola Comune)

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere, ANCI Lombardia

7.3.3 Migliorare la programmazione strategica sostenibile e l'accountability delle politiche regionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Rendicontazione digitalizzata annuale avanzamento PRSS	/	Eseguita

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. visualizzazioni uniche degli strumenti di accountability regionale	14.000	100.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Realizzazione dell'ecosistema della programmazione regionale	0%	100%

Destinatari: Cittadini, Enti Locali, Imprese, Rappresentanti di categoria, Anci Lombardia, UPL

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Economia e delle Finanze

Ambito strategico 7.4

Affari istituzionali, sistema dei controlli e prevenzione dei rischi

Regione Lombardia intende rafforzare la propria funzione di indirizzo e controllo degli Enti dipendenti e delle società partecipate, valorizzandone le potenzialità affinché essi concorrono al pieno raggiungimento degli obiettivi regionali e alla creazione di valore pubblico. In particolare, saranno favoriti e sviluppati un migliore accordo con il ciclo della programmazione e valutazione della performance regionale e un più efficace monitoraggio delle attività svolte da questi soggetti, anche avvalendosi di strumenti digitali.

Per il triennio 2026-2028, Regione Lombardia si è altresì posta come obiettivo di digitalizzare il processo per l'affidamento degli incarichi/accordi esecutivi ad enti dipendenti e società in house, già attivo per ARIA S.p.A.

Tale ampliamento del portale agevolerà, in aggiunta alla piena visibilità, anche il controllo ed il monitoraggio di tutti gli incarichi/accordi esecutivi che Regione affida ai propri enti dipendenti e alle società in house.

In termini di impatto complessivo del progetto, si prevede di realizzare la mappatura completa e sistematizzata dei suddetti incarichi/accordi esecutivi, con possibilità di estrazione automatica dei dati, con i conseguenti vantaggi in termini di analisi a supporto dei processi decisionali.

Regione Lombardia intende consolidare la cultura del controllo, dell'integrità, della trasparenza e della gestione del rischio, nonché favorire il coordinamento e l'integrazione tra gli operatori del sistema di controllo. L'approccio che si intende privilegiare è quello basato sulla prevenzione e sulla gestione dei rischi, da implementare soprattutto attraverso azioni di formazione mirate sia verso coloro che,

all'interno dell'organizzazione regionale, rappresentano un punto di riferimento sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sia verso coloro che hanno il delicato compito di effettuare le attività di controllo.

Infine, Regione Lombardia conferma l'impegno nell'assicurare il coordinamento e il supporto interno in tutte le attività che implicano un trattamento di dati personali, ai sensi del Regolamento UE 679/2016 (GDPR) e del Codice Privacy così come riformato dal D.Lgs n. 101/2018, dal D.L. n. 139/2021 convertito dalla Legge n. 205 del 2021 e dal D.L. n. 19/2024 -Decreto PNRR. Particolare attenzione sarà data, anche in questo caso, ad attività formative atte a consolidare la cultura della protezione dei dati personali e la prevenzione e gestione del rischio con l'obiettivo di fornire ai cittadini servizi sempre più efficienti e attenti alla tutela dei dati trattati.

Obiettivi strategici

7.4.1 Valorizzare le potenzialità di enti regionali e società partecipate e garantire un maggiore raccordo con la regione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale di digitalizzazione della programmazione e della performance dei Direttori di enti dipendenti e società in house	10%	100%

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale di digitalizzazione/informatizzazione del processo di affidamento di accordi esecutivi/incarichi che la Giunta regionale assegna ai propri enti dipendenti e alle società in house.	0%	100%

Destinatari: Stakeholder istituzionali (DC/DG Regione Lombardia, enti dipendenti e società in house)

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

7.4.2 Rafforzare il sistema dei controlli, dell'anticorruzione e della trasparenza

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Attività formative, nell'arco della Legislatura, per i referenti dell'attività di controllo, della prevenzione della corruzione e della trasparenza	20	+10%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale partecipazione dei neo-controllori al corso annuale	100%	100%

Destinatari: personale regionale referente in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ispettori interni di Regione Lombardia

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Anac, Corte dei Conti UE e ITA, Commissione europea, Università, Enti locali e soggetti rappresentativi

7.4.3 Rafforzare la protezione dei dati personali nell'erogazione dei servizi a cittadini e imprese

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Iniziative di sensibilizzazione e formazione in ambito di protezione dei dati personali (nella Legislatura)	20 edizioni	+30% delle iniziative previste

Destinatari: Cittadini

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

Ambito strategico 7.5

Semplificazione e trasformazione digitale

Regione Lombardia si propone di ridefinire il paradigma dei servizi pubblici attraverso un approccio integrato che coniuga semplificazione normativa, innovazione tecnologica e inclusione digitale. La strategia regionale punta a orientare gli investimenti tecnologici verso la costruzione di un ecosistema digitale pubblico integrato, capace di evolvere in modo modulare e scalabile. Non si limita all'adozione dell'intelligenza artificiale, ma abbraccia un insieme di tecnologie emergenti — come digital twin, analisi semantica e visual.

L'innovazione e l'intelligenza artificiale giocano un ruolo centrale nell'automazione dei processi amministrativi, contribuendo a ridurre significativamente i tempi e i costi di gestione attraverso un'accurata razionalizzazione della spesa ICT, mentre sistemi avanzati di analisi predittiva vengono implementati per supportare le decisioni e ottimizzare la distribuzione delle risorse. Allo stesso tempo, la semplificazione dei servizi è perseguita attraverso la reingegnerizzazione, la digitalizzazione e la standardizzazione dei procedimenti amministrativi, che facilitano l'interazione dei cittadini con l'amministrazione e riducono la complessità e i passaggi burocratici necessari per accedere ai servizi. L'AI, comunque, non è una tecnologia neutra e i suoi effetti dipendono da come viene progettata, adottata e governata. Regione Lombardia nel promuoverne l'utilizzo ha quindi l'opportunità di anticiparne i rischi e coglierne le opportunità, facendo dell'etica e della responsabilità algoritmica una leva per l'innovazione pubblica.

Per garantire che tutti i cittadini, comprese le persone con disabilità o con limitate competenze digitali, possano accedere ai servizi, Regione Lombardia sta continuando a disegnare le interfacce digitali offrendo servizi tramite vari canali, sia digitali che telefonici e fisici. Questa strategia assicura che i

servizi siano universalmente accessibili, indipendentemente dalla posizione geografica o dalla capacità tecnologica degli utenti.

Inoltre, si sta realizzando un'infrastruttura dati regionale robusta e sicura, che fungerà da spina dorsale per tutte le operazioni digitali. Questa è essenziale per migliorare ulteriormente l'efficienza e la sicurezza dei servizi, offrendo una piattaforma integrata che facilita la sincronizzazione con le banche dati nazionali e l'adozione di standard comuni per la condivisione dei dati.

Regione Lombardia sta adottando nuove modalità di analisi dei dati e di elaborazione di scenari previsionali, avvalendosi dello strumento innovativo del Gemello Digitale (Digital Twin), al fine di disporre di un supporto decisionale avanzato per la definizione delle proprie politiche, valorizzando le migliori competenze e tecnologie disponibili. Sempre con l'obiettivo di essere regione all'avanguardia nella trasformazione digitale, al fine di coglierne le potenzialità per il proprio sistema socioeconomico, si intende avviare lo studio per sviluppare una nuova infrastruttura high performance computing (HPC) regionale, prendendo spunto dalle migliori pratiche già sperimentate e orientandosi verso soluzioni tecnicamente avanzate e sostenibili. Il dotarsi di un supercomputer HPC è un volano strategico di innovazione e competitività per il territorio, gli enti pubblici, le aziende e il mondo della ricerca. Il contesto tecnologico e il know-how tecnico attuali offrono un terreno solido e favorevole per realizzare un'infrastruttura all'avanguardia, in grado di distinguersi come modello di efficienza, integrazione e valore per il futuro per non correre il grandissimo rischio, nel medio-lungo periodo, di perdere la leadership tecnologica-economica attuale in di realtà territoriali – a livello sia italiano che europeo – che potrebbero sfruttare questa importantissima opportunità nello sviluppo tecnologico e nello sviluppo economico-sociale che hanno ormai fortissime correlazioni con le attuali, nuove e future innovazioni scientifiche-tecnologiche correlate agli HPC con ogni settore economico-industriale.

In questo contesto, le tecnologie emergenti — come i gemelli digitali, la simulazione predittiva, il cloud distribuito e l'interoperabilità semantica — diventano leve fondamentali per abilitare servizi intelligenti, adattivi e proattivi. Regione Lombardia promuove un coordinamento trasversale delle iniziative legate all'intelligenza artificiale, finalizzato a favorire uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile all'interno dell'ecosistema regionale di ricerca e innovazione. L'intelligenza artificiale viene impiegata per semplificare i procedimenti amministrativi, migliorare l'esperienza di cittadini e imprese e rafforzare la competitività del territorio.

Questa scelta risulta pienamente coerente con il ciclo della Programmazione Regionale, e in particolare con il Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale (PSSTD) della XII Legislatura, fondato su approcci data-driven ed evidence-based, e ha l'obiettivo di offrire ai decisori pubblici valutazioni oggettive di output e outcome, utili a favorire l'attuazione di politiche efficaci e adeguate ai bisogni di cittadini e territori, ponendo l'utente al centro.

Le strategie di implementazione includono investimenti significativi in infrastrutture tecnologiche robuste.

Fondamentale è il superamento delle logiche a silos: Regione Lombardia promuove collaborazioni interregionali e partenariati con il governo nazionale e il settore privato, favorendo la replicabilità delle soluzioni e l'integrazione con piattaforme come la Piattaforma Digitale Nazionale Dati.

Un quadro normativo evoluto e coerente con le direttive europee assicura la protezione dei dati personali e promuove l'uso etico delle tecnologie, rafforzando la fiducia dei cittadini e la responsabilità delle amministrazioni. In sintesi, la trasformazione digitale si configura come un processo sistematico, capace di generare valore pubblico tangibile e sostenibile.

Implementando queste strategie complesse, realizzate, laddove necessario, anche attraverso interventi di semplificazione normativa, Regione Lombardia mira a creare un sistema di servizi pubblici che sia non solo più efficiente e meno burocratico, ma anche più inclusivo e facilmente accessibile a tutti i cittadini, sfruttando l'innovazione tecnologica per migliorare la vita quotidiana e la sicurezza dei dati. Sarà prioritario l'uso di tecnologie avanzate per garantire la resilienza dei sistemi informatici regionali, migliorando la sicurezza informatica per prevenire rischi e vulnerabilità.

Il Decreto Legislativo 138/2024 che recepisce in Italia la Direttiva NIS2 conferma il ruolo dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN) come Autorità nazionale competente NIS e Punto di contatto unico rafforzando i suoi poteri di vigilanza. La normativa indica le linee di sviluppo che devono essere perseguiti da tutti i soggetti coinvolti associando anche sanzioni pecuniarie significative in caso di inadempimenti accertati.

Pertanto, Regione Lombardia dovrà agire in maniera sinergica e trasversale e con il supporto di ARIA spa al fine di adempiere nei tempi e nei modi previsti a quanto richiesto e esplicitato negli interventi di sicurezza contenuti nel Programma per la sicurezza dei dati e dei servizi di legislatura. Dovranno essere garantite le risorse necessarie per implementare le misure di gestione dei rischi per la sicurezza informatica e dovranno essere notificati al CSIRT Italia nei tempi previsti da ACN gli incidenti di sicurezza significativi.

Regione Lombardia è quindi chiamata a potenziare e migliorare la propria capacità di reagire agli attacchi informatici concorrendo ad elevare il livello di cybersicurezza nazionale e ad aumentare la resilienza delle infrastrutture critiche. La nuova normativa impone di adottare un approccio che tenga in considerazione più aspetti e interdipendenze, indicando ulteriori misure di sicurezza sia per l'analisi del rischio, la continuità operativa, la sicurezza della catena di approvvigionamento o l'uso di autenticazione multifattore.

In tale contesto di riorganizzazione dei processi e delle procedure sia interne che esterne, diventa fondamentale potenziare la formazione in tema di cybersicurezza del personale e degli organi di amministrazione e direttivi.

Per rispondere a tali obblighi con DGR 5013 del 22 settembre 2025 sono state individuate le figure responsabili ai fini NIS2 indicandone i compiti. Passo ulteriore sarà l'adozione di una policy per la gestione degli incidenti di cybersicurezza.

Obiettivi strategici

7.5.1 Garantire il riordino e la semplificazione normativa

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di legge approvati in Giunta per la revisione e semplificazione di normative di settore	0	10 progetti di legge approvati in Giunta

Destinatari: Cittadini, Imprese, Pubblica Amministrazione

7.5.2 Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Giudizio di Customer satisfaction medio relativo ai bandi regionali (punteggio compreso tra 1 e 5) Media ponderata giudizio di customer satisfaction relativo ai bandi regionali (punteggio compreso tra 1 e 5)	3,70	+10%>4 (target da mantenere su base annua)
<i>Si propone una modifica del calcolo che tenga conto delle due fasi in cui l'utente può compilare il questionario di customer, cioè la fase di adesione, per la quale viene raccolta la maggior parte di questionari, e la fase di rendicontazione, che vede molti meno rispondenti.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Tempi medi di conclusione dei procedimenti a carico di cittadini e imprese	170 giorni	-30%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. dei procedimenti regionali sulla piattaforma Bandi e Servizi	55 procedimenti	+50%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. domiciliazioni bancarie tributarie digitalizzate	2.576.499	3.500.000

Destinatari: Cittadini, Imprese, Rappresentanti delle associazioni di categoria, Operatori economico/sociali/territoriali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A. ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) e gli altri soggetti definiti nell'Allegato A1-A2 della lr 30/2006

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti Locali, statali e UE

7.5.3 Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Relazioni digitali tra soggetti diversi (pubblici e privati) in interoperabilità presenti in E015	520 relazioni digitali	+50%
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. asset digitali disponibili nell'ecosistema E015	188 asset	+50%-75% (329 asset)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Interventi di potenziamento della resilienza dei sistemi regionali per una maggiore cybersicurezza	78 interventi	+100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Incremento del livello di conoscenza del di tutto il personale regionale rilevato in materia di cybersecurity	0- 9,52	75%
<i>Indicatore modificato per introdurre la relativizzazione del dato rispetto al n. di dipendenti che partecipano alle attività formative in materia di cybersecurity. La modifica della modalità di calcolo dell'indicatore ha portato alla modifica della baseline, mentre l'obiettivo di legislatura resta invariato.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di progetti/interventi in cui si applicheranno tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	16	+400%

Destinatari: Cittadini, Imprese, Rappresentanti delle associazioni di categoria, Operatori economico/sociali/territoriali, personale della PA

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) e gli altri definiti nell'Allegato A1-A2 della L.R. 30/2006

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti Locali, statali e UE

Ambito strategico 7.6

Gestione e promozione dell'ente

Regione Lombardia si impegna a definire una strategia di comunicazione unitaria che guidi l'azione per l'intera XII legislatura. Nei prossimi tre anni, le iniziative di comunicazione si concentreranno sul ruolo trainante della Lombardia nello sviluppo economico e socioculturale, valorizzando i temi prioritari del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS). Promuovere un'informazione dettagliata e trasparente dei contenuti del PRSS nel contesto della programmazione 2023-2027 sarà al centro della strategia di comunicazione con lo scopo di consolidare nei destinatari un'immagine omogenea e riconoscibile della Regione e comunicare i molteplici interventi che costituiscono la programmazione regionale.

La Lombardia, indubbia motrice economica del Paese, opera in un contesto che va ben oltre i confini nazionali, per questo ha bisogno di avere una connotazione forte e precisa che la renda più competitiva e all'avanguardia agli occhi dei cittadini e dei target di riferimento.

Regione Lombardia, che ha consolidato in questi anni un'identità fortemente connotata dal *saper fare lombardo* e dalla dinamicità del suo tessuto economico e sociale, non è più solo ente di Governo, ma

comunica caratterizzando chiaramente la propria identità e mission con una narrazione e un'identità visiva in grado di comunicare valori e trasmettere una chiara *brand identity*.

Da qui nasce il payoff “Lombardia. Qui Puoi”, che sottolinea il potenziale individuale e collettivo del territorio lombardo, evidenziando il ruolo centrale delle persone nel dar forma all'eccellenza regionale. Questa prospettiva, che valorizza il capitale umano come la vera ricchezza del territorio, favorisce un senso di appartenenza e stimola lo sviluppo sostenibile attraverso le persone che vivono il territorio, contribuiscono alla sua crescita e all'espressione delle sue potenzialità.

L'obiettivo è quello di comunicare e interagire con cittadini e stakeholder attraverso una pluralità di strumenti e linguaggi, anche rivolti ai più giovani, sperimentando strumenti e tecnologie innovative sempre più coinvolgenti: dal metaverso ai podcast, sfruttando anche le potenzialità dell'intelligenza artificiale. In questa linea si inserisce l'avvio, con ottimi risultati, di un canale Tik Tok e di collaborazioni con creator digitali.

In questa ottica ha preso il via la riorganizzazione dell'ecosistema digitale di Regione Lombardia, per ottimizzare e semplificare l'accesso digitale ai contenuti e ai servizi online e offline offerti dall'Ente.

L'intero sistema dei siti e dei portali regionali sarà infatti oggetto di un importante rinnovamento tecnologico. Il *replatform* garantirà un cambio di paradigma che vedrà l'implementazione di una *Digital Experience Platform* unica per fornire ai cittadini un'esperienza totalmente integrata, uniforme tra più canali e dispositivi e lungo l'intero percorso. Il rinnovo delle piattaforme e la definizione di una nuova architettura più centrata sull'esperienza dell'utente garantiranno un salto di qualità nella *customer journey* dell'utente, che godrà di un accesso semplificato a contenuti e servizi sempre più profilati sulle sue specifiche esigenze (es. Lombardia Informa, servizi web, app, ecc.).

La communication strategy punta quindi a produrre un percorso continuo e coerente attraverso i vari canali in grado di catturare l'attenzione di cittadini e stakeholder, così da costruire una relazione duratura e una community unita e intergenerazionale.

La quotidianità di un lavoro costante al servizio del cittadino è al centro di una nuova comunicazione a tema sanitario, che non punta più a sottolineare l'eccellenza indubbia delle sue strutture, ma la prossimità di un lavoro quotidiano che garantisce ai suoi cittadini più di 23 mila prestazioni al giorno. Questo il concept della campagna a tema sanitario #ognigjorno, al momento sviluppata sul web e tramite agili pillole social.

Una straordinaria opportunità per il territorio, infine, verrà offerta soprattutto dagli imminenti Giochi Olimpici e Paralimpici invernali del 2026, che accenderanno un faro sulla Lombardia. La Regione in tale contesto valorizzerà tutte le sue eccellenze culturali, enogastronomiche e di ospitalità turistica tramite il coinvolgimento dell'intera Giunta e il coordinamento costante con Fondazione Milano Cortina.

Passando a una prospettiva più interna, Regione, già consapevole dell'importanza di valorizzare e qualificare le proprie risorse umane, vero motore della macchina amministrativa, sta implementando la propria azione formativa anche in relazione alle recenti disposizioni nazionali del Ministero della Pubblica Amministrazione che con la Direttiva del 16 gennaio 2025 ha quantificato il target formativo annuale per i dipendenti pubblici.

La formazione del personale svolge un ruolo primario nelle strategie di cambiamento, dirette a conseguire una maggiore qualità ed efficacia dell'attività delle amministrazioni. Inoltre, oltre che consistere in uno strumento di crescita umana e professionale del personale, rappresenta una leva in grado di generare azioni positive nell'ambito lavorativo, oltre che di valorizzazione della professionalità di ogni dipendente anche ai fini della rotazione interna come previsto dalle disposizioni ANAC.

Per questi motivi Regione Lombardia intende assicurare il presidio delle azioni formative per lo sviluppo della professionalità del proprio capitale umano implementando la formazione del personale attraverso attività (in presenza e da remoto) di carattere sia trasversale che specialistico, anche in armonia con le

esigenze che si rileveranno attraverso appositi questionari ricognitivi indirizzati a tutti i dipendenti. In continuità con il percorso già avviato, si intende proseguire nell'investire e rendere fruibili: percorsi formativi attivati sul portale nazionale Syllabus; percorsi di alta formazione promossi dalla SNA; percorsi di alta formazione universitaria; attività formative dedicate allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze di lingue straniere.

Obiettivi strategici

7.6.1 Valorizzare l'immagine e il posizionamento regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Avanzamento % progetto di rebranding dell'immagine coordinata	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Avanzamento % riprogettazione e implementazione del nuovo ecosistema digitale	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero delle interazioni utenza tramite i canali di comunicazione digitale (dato medio sui vari canali digitali)	61.147.060	+48% (90.497.648)

Destinatari: Cittadini, Stakeholder territoriali, Enti e Istituzioni internazionali, nazionali e locali, sistema dei media, Patto per lo Sviluppo

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti gli enti del SIREG, Comitato Regionale per le Comunicazioni della Lombardia (Corecom), Componenti del Tavolo Comunicazione, Europe Direct Lombardia

7.6.2 Promuovere le politiche regionali attraverso campagne, progetti e iniziative di comunicazione e partecipazione destinate a cittadini e stakeholder (public engagement)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. iniziative e progetti di comunicazione promossi/approvati	0	1343 (+10%)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di azioni e campagne di comunicazione soggette a misurazione	0%	60%-70%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi organizzati e promossi	0	730 (+10%)

Destinatari: Cittadini, Stakeholder territoriali, Enti e Istituzioni internazionali, nazionali e locali, Sistema dei media, Patto per lo Sviluppo.

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Società partecipate da Regione Lombardia, Co.re.com, componenti del Tavolo Comunicazione

7.6.3 Formare e valorizzare il personale regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Ore di formazione annuali fruite in media per dipendente	18	3040
<i>Target incrementato in base a quanto previsto dalla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”.</i>		

Destinatari: Dipendenti regionali

Enti del sistema regionale coinvolti: PoliS Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Istituzioni universitarie statali, non statali e telematiche autorizzate e accreditate dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR); Dipartimento della Funzione Pubblica, Scuola Nazionale dell'Amministrazione, formatori privati

Ambito strategico 7.7

Relazioni istituzionali

Come definito anche nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura Regione Lombardia nell'individuare i propri obiettivi strategici ha puntato sulla trasversalità favorendo, dunque, un lavoro sempre più congiunto e sinergico da parte delle diverse Direzioni. Tale metodo richiede un lavoro ancor più efficace di coordinamento interno e di confronto esterno con i numerosi stakeholder regionali. Per questo motivo sarà fondamentale potenziare e rinnovare il metodo di confronto con il partenariato regionale, con particolare riferimento al Patto per lo Sviluppo quale luogo di confronto privilegiato dove confrontarsi sui principali provvedimenti dell'Ente e raccogliere i suggerimenti e le proposte dei corpi intermedi.

Continuerà il confronto con il partenariato sui principali documenti di programmazione regionale così come la sperimentazione di nuove forme di lavoro su temi specifici come già avvenuto in maniera fruttuosa nella prima parte della Legislatura sul tema dell'autonomia differenziata e per l'attuazione del “Protocollo d'Intesa per il lavoro, la legalità, la sicurezza, la sostenibilità, la promozione della partecipazione e del confronto sui temi connessi al PNRR e PNC, Piano Lombardia, Olimpiadi Invernali Milano Cortina 2026” che ha portato, tramite il lavoro di una specifica Cabina di Regia, alla definizione delle “Linee di indirizzo per la sicurezza del lavoro nei cantieri delle grandi opere pubbliche e private di interesse pubblico”.

A livello nazionale, la Delegazione di Roma di Regione Lombardia continuerà a promuovere e curare gli interessi di Regione Lombardia nei rapporti Stato-Regioni, con il Governo e con il Parlamento, in particolare sui temi dell'autonomia differenziata, dell'attuazione del PNRR e della sostenibilità del contributo delle regioni alla finanza pubblica. Grande attenzione è posta a quest'ultima tematica e ai

temi finanziari in generale istruiti in sede di Commissione Affari Finanziari della Conferenza delle Regioni, coordinata da Regione Lombardia, con l'intento di mediare con il Governo le ricadute sul sistema regioni degli interventi finanziari messi in campo dallo Stato, al fine di contenere il debito pubblico e ridurre la spesa, con l'obiettivo di mettere al riparo la tenuta dei bilanci regionali.

Si proseguirà il lavoro di supporto alle relazioni e di partecipazione ai Tavoli di Crisi nazionali convocati dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in relazione alla gestione delle situazioni di particolare rilevanza politica, sia di livello regionale che nazionale, volti a monitorare le ricadute occupazionali sul territorio e le eventuali azioni finalizzate alla reindustrializzazione /riqualificazione di siti industriali.

Si proseguirà, inoltre, a rafforzare la rete di relazioni istituzionali attraverso un'attività, avviata a inizio legislatura e ormai consolidata, di organizzazione di incontri istituzionali ed eventi su tematiche di interesse per le politiche regionali, in particolare nelle materie sanitarie, ambientali e sviluppo economico.

Passando all'ambito europeo, l'impostazione della nuova Commissione europea vede un significativo cambio di passo rispetto alla precedente legislatura, con un maggiore focus sulla competitività – evidenziato dal primo documento ufficiale presentato, la Bussola della competitività per l'UE, che ha anticipato il Programma di lavoro della Commissione per il 2025 – e con il passaggio dal Green Deal al Clean Industrial Deal.

Il Programma di lavoro di lavoro 2025 della Commissione indica i seguenti principali macro-obiettivi:

- prosperità e competitività sostenibili;
- difesa e sicurezza;
- sostegno ai cittadini e rafforzamento delle società e dei modelli sociali europei;
- mantenimento della qualità della vita;
- tutela della democrazia e difesa dei valori;
- Europa globale: fare leva sulla forza dell'UE e dei suoi partenariati;
- raggiungimento congiunto gli obiettivi e preparazione dell'Unione al futuro.

Per l'attuazione di tali obiettivi il documento prevede 51 iniziative di policy, di cui 18 proposte legislative, una serie di Pacchetti Omnibus di semplificazione e altre proposte volte a migliorare e accelerare il funzionamento delle politiche e delle leggi dell'UE, al fine di rafforzarne la competitività.

In tale contesto, la Delegazione di Bruxelles di Regione Lombardia lavorerà per rafforzare ulteriormente il ruolo della Lombardia e del sistema socioeconomico lombardo in Europa e per assicurarne adeguatamente rappresentanza, tutela e promozione delle priorità nei confronti della nuova Commissione e del nuovo Parlamento europeo.

Verrà rafforzato l'accompagnamento degli stakeholder lombardi, con particolare riferimento ai sistemi delle imprese e delle università, anche attraverso l'organizzazione di specifiche iniziative di confronto a Bruxelles, al fine di portare la voce della Lombardia presso le Istituzioni europee e per favorire l'accesso alle risorse europee delle imprese e delle università lombarde.

Particolare attenzione, in stretto raccordo con la Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'UE, verrà posta al dibattito istituzionale e ai negoziati sulla Politica di coesione post 2027 nell'ambito della più ampia definizione e allocazione delle risorse nel nuovo Quadro Finanziario Pluriennale dell'Unione Europea, anche a seguito dell'evento "Lombardia, Europa. Vincere la sfida della competitività" promosso al Comitato delle Regioni di Bruxelles il 24 settembre 2025.

Nel prossimo ciclo di programmazione, le Regioni dovranno poter continuare a svolgere la propria funzione di programmazione e coordinamento, anche mediante il coinvolgimento sui principali tavoli di negoziato con la Commissione europea, compresa la fase di programmazione; la politica di coesione

dovrà continuare a essere caratterizzata da un approccio place-based, in una prospettiva realmente sussidiaria.

Andrà quindi scongiurata la prospettiva, ipotizzata a più livelli dai servizi della Commissione europea, di riproporre Piani nazionali sul modello PNRR, in cui le Regioni sarebbero depotenziate al livello di meri soggetti beneficiari e/o attuatori, anziché in grado di svolgere, come nel sistema attuale, un ruolo da protagonista nella programmazione dei progetti e delle risorse della politica di coesione.

Regione Lombardia, anche mediante l'attività della Delegazione di Bruxelles e la leadership di alcune rilevanti reti europee, presidierà attivamente l'evoluzione delle principali policy dell'Unione a forte impatto territoriale e a elevato valore aggiunto per l'economia, come le politica agricola comune, il programma quadro di ricerca, le iniziative in ambito industriale, ambientale e di innovazione digitale.

Tornando all'ambito nazionale, nella prospettiva delle riforme sull'autonomia differenziata e delle Province e Città metropolitane, Regione Lombardia, fin dall'avvio della riforma nazionale (L. 56/2014, cd. 'legge Delrio'), ha scelto di valorizzare il ruolo di Province e di Città Metropolitana tramite lo strumento delle Intese per il conferimento di funzioni, linea che sarà confermata anche nel prossimo triennio. Nell'ottica di un miglioramento costante del livello delle funzioni conferite, esercitate a beneficio dei territori, Regione Lombardia proseguirà – con la collaborazione delle Province e di Città Metropolitana e con il supporto scientifico del Politecnico di Milano – il percorso avviato di ricognizione, analisi delle stesse, finalizzato all'introduzione di standard qualitativi. Tenendo conto anche dei cambiamenti sociodemografici in atto, nonché delle difficoltà crescenti, per i piccoli Comuni, nell'assicurare i servizi a favore dei cittadini sui territori, Regione mira a supportare i fenomeni aggregativi, sempre su iniziativa delle Amministrazioni e dei territori interessati, finalizzati alla razionalizzazione del numero degli Enti locali e a sostenere le forme di associazionismo tra gli stessi, avviando un percorso di sistemazione unitaria della normativa di settore in un'ottica di semplificazione, aggiornamento e recepimento delle nuove esigenze, anche in tema di sostenibilità, degli stessi territori interessati. Regione Lombardia riconosce, inoltre, le Comunità Montane quali enti in grado di intercettare, coordinare e sviluppare le esigenze proteiformi dei territori montani e destina ad esse risorse sia per il sostegno al funzionamento sia in termini di investimenti per la realizzazione di interventi speciali a favore della montagna.

Anche attraverso interventi di revisione normativa e di semplificazione, nell'attuale quadro di disciplina nazionale in mutamento, Regione Lombardia intende valorizzare l'associazionismo comunale nell'esercizio delle funzioni fondamentali.

Obiettivi strategici

7.7.1 Valorizzare i rapporti con il partenariato locale, economico e sociale e con le istituzioni locali e nazionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Accordi e di Position Paper sottoscritti o condivisi con stakeholder, istituzioni nazionali e locali	60 Accordi (XI Legislatura)	+20%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Documenti programmatici/position paper condivisi con gli stakeholder nei tavoli regionali di confronto	0	30

Destinatari: Soggetti aderenti al Patto per lo Sviluppo della Lombardia, Province, Città Metropolitana di Milano, Comuni Lombardi, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Comunità Montane, Istituzioni Nazionali, parlamentari lombardi, Conferenza delle Regioni, associazioni, enti pubblici e privati, fondazioni

Enti del sistema regionale coinvolti: ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), PoliS Lombardia

7.7.2 Valorizzare i rapporti con la UE e con le altre istituzioni europee

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti presenti a Casa Lombardia (media all'anno)	15	20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi e convegni promossi (media all'anno)	10	20 40

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. protocolli, accordi, position paper (media all'anno)	5	10

Destinatari: Enti e associazioni di categoria, Soggetti del Patto per lo Sviluppo, Università

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti, Europe Direct Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Commissione europea, Parlamento europeo, Consiglio europeo, Comitato delle Regioni, Comitato Economico e Sociale Europeo, Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'UE, Ambasciata d'Italia in Belgio, Gruppo Iniziativa Italiana, Coordinamento Regioni Italiane a Bruxelles, Regioni europee aderenti alle associazioni di cui la Lombardia fa parte (Arge Alp, ECRN, ERRIN, GIURI, Quattro motori d'Europa, Vanguard Initiative etc.)

Ambito strategico 7.8

Demanio e patrimonio regionale

L'obiettivo regionale è la valorizzazione degli immobili nella disponibilità di Regione e degli Enti del sistema sociosanitario, valorizzazione da attuare innanzitutto con gli strumenti preliminari della ricognizione e della definizione di linee guida, anche in chiave di sostenibilità ambientale.

La ricognizione sarà svolta mediante l'utilizzo di apposita nuova piattaforma (SISDO - ARCHIBUS) di raccolta dati catastali e documentali relativi agli immobili (inventario beni immobili e fascicolo fabbricato).

Un fattore di cambiamento in questo scenario nel prossimo triennio, con particolare riferimento all'aspetto della valorizzazione dei beni, possono essere l'evoluzione dell'autonomia differenziata e gli ulteriori sviluppi del federalismo demaniale.

Come è noto, con l'emanazione del decreto legislativo 28 maggio 2010, n. 85, recante "Attribuzione a comuni, province, città metropolitane e regioni di un proprio patrimonio, in attuazione dell'articolo 19 della legge 5 maggio 2009, n. 42." (c.d. federalismo demaniale), è stato avviato il percorso definito dalla

legge delega sul federalismo fiscale in virtù del quale Regione Lombardia ha acquisito il Deposito ex polveriera nel Parco delle Groane a Solaro (MB) e a novembre 2024 la fortezza della Prima Guerra Mondiale “Forte Montecchio Nord” (LC) nel quale si attueranno iniziative specifiche per la gestione e la valorizzazione integrata dell’area, in collaborazione con ERSAF.

D’altro canto, sempre a livello nazionale negli ultimi anni, stante il protrarsi dell’eccezionalità della situazione economica e tenuto conto delle esigenze prioritarie di raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, numerosi interventi hanno riguardato il patrimonio pubblico, sia con riferimento alle misure di valorizzazione o dismissione degli immobili pubblici, che, per quanto riguarda la razionalizzazione delle concessioni demaniali.

In tale contesto il processo di valorizzazione e rigenerazione del patrimonio immobiliare regionale può avere un impulso considerevole. In quest’ottica potrebbe incrementarsi in maniera proficua la collaborazione con l’Agenzia del demanio.

Nel triennio 2026-2028 proseguirà l’attività di riqualificazione/razionalizzazione delle sedi istituzionali di Regione Lombardia e degli Enti facenti parte del Sistema Regionale.

Previsto il completamento degli interventi di adeguamento funzionale e impiantistici nelle sedi di Milano Palazzo Pirelli e immobile di via Pancrazi, quest’ultimo destinato alla sala operativa 116-117 di AREU; di Bergamo via Maffei sede di ARPA/ATS e Struttura Regionale dell’agricoltura; di Mantova per l’accorpamento di ARPA nella sede UTR.

Per il nuovo “Palazzo Sistema” - intervento prioritario di rigenerazione urbana a Milano – nel triennio verrà espletata la gara e avviata la fase di realizzazione dei lavori.

In relazione alla gestione/manutenzione delle Sedi Istituzionali, parallelamente all’attivazione dei nuovi contratti di servizi di Facility, sono stati avviate attività per la realizzazione di una piattaforma Building Energy Management System (BEMS) multifunzione e di un Energy Management/Monitoring System (EMS) in grado di monitorare e gestire alcuni selezionati asset energetici delle sedi istituzionali al fine di prevedere correttivi/interventi per il miglioramento dell’efficienza energetica e la razionalizzazione della spesa.

Obiettivi strategici

7.8.1 Valorizzare il demanio e il patrimonio immobiliare regionale e degli enti del sistema regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento intervento nuovo “Palazzo Sistema”	5%	80% 70%
<i>Il target viene ridotto in quanto il Comune di Milano ha chiesto a Regione di attivare o un piano attuativo o un percorso di programmazione negoziata (AdP/Intesa) per la realizzazione dell’intervento, non ritenendo sufficiente la procedura della Conferenza di Servizi decisoria. Di conseguenza il percorso di approvazione del progetto prevede attualmente uno slittamento dei tempi stimato tra i 12-18 mesi.</i>		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% analisi funzionale degli immobili del patrimonio disponibile ai fini della definizione del Piano di Valorizzazione	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento del progetto sul Patrimonio/Demanio forestale	5%	70%

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Enti del sistema sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Agenzia del demanio, Ministero della Cultura, Università, Enti locali

7.8.2 Rendere efficiente, sicuro e sostenibile il patrimonio regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento interventi di riqualificazione/ efficientamento/ razionalizzazione delle sedi istituzionali e degli altri immobili	10%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% N. certificazione per sede sul totale voci requisiti cogenti	40%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% implementazione nuovi inventari	0%	100%

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Università, Ministero della Cultura, Agenzia del Demanio, Enti locali

7.8.3 Rafforzare le misure per l'efficientamento energetico e la riduzione delle emissioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Impatto dei singoli interventi di efficientamento, in termini di % di risparmio sui consumi energetici e le emissioni correlate di CO ₂ equivalente	Media consumi energetici 2016-2022: 8.900 TEP/anno (tonnellate equivalenti di petrolio) Media emissioni di CO ₂ equivalente correlate 2016-2022: 20.500 tonnellate/anno	-20%
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Copertura del fabbisogno di energia elettrica con energia	43%	100%

rinnovabile autoprodotta o da rete certificata		
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Potenza installata per la generazione di energia elettrica da fonti energetiche rinnovabili	215 kWp	+10%
Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. sedi istituzionali in cui viene attivata una infrastruttura per la ricarica dei veicoli elettrici	1 sede	11
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Sistema integrato di gestione dell'energia, costituito da una piattaforma di Energy Management/Monitoring System (EMS), per monitorare, controllare e ottimizzare le prestazioni energetiche di tutte le sedi istituzionali, a partire dall'analisi dei dati dei consumi energetici.	<p>Risultanze del progetto pilota per la digitalizzazione di alcuni processi di Energy Management di Palazzo Lombardia:</p> <p>sensoristica integrativa presso tutte le sedi istituzionali di proprietà: 1 sede</p> <p>implementazione della piattaforma digitale per analisi delle eventuali inefficienze e individuazione dei possibili interventi: 0%</p> <p>implementazione di modelli di contabilità energetica a copertura delle sedi istituzionali di proprietà: 0 sedi</p>	<p>sensoristica integrativa presso tutte le sedi istituzionali di proprietà: 11 sedi</p> <p>implementazione della piattaforma digitale per analisi delle eventuali inefficienze e individuazione dei possibili interventi: 100%</p> <p>implementazione di modelli di contabilità energetica a copertura delle sedi istituzionali di proprietà: Palazzo Lombardia e 2 UTR</p>
<p><i>Il presente indicatore composto sostituisce gli indicatori precedenti al fine di rappresentare al meglio il percorso di gestione ed efficientamento energetico delle sedi regionali. Gli esiti delle attività di monitoraggio consentiranno di definire in futuro gli strumenti più efficaci per diminuire ulteriormente i consumi energetici delle sedi.</i></p>		

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Sezione II

Gli indirizzi economico-finanziari

Scenario macroeconomico

L'economia internazionale

Secondo le stime del Fondo Monetario Internazionale¹³⁹ l'economia mondiale sarebbe cresciuta nel 2024 del 3,3%, un tasso in linea con quello registrato nel 2023. Per il 2025 si prevede un rallentamento della crescita. Come evidenzia il rapporto del FMI «*The swift escalation of trade tensions and extremely high levels of policy uncertainty are expected to have a significant impact on global economic activity*», la minaccia di dazi da parte del governo americano, su livelli particolarmente elevati, rischia di produrre instabilità sui mercati internazionali e di rendere più complicato fare assunzioni per le previsioni economiche.

Di fatto ciò ha portato a rivedere al ribasso le stime di crescita dell'economia mondiale per il 2025 e il 2026, che riguardano tutte le economie del mondo.

Tra le economie avanzate, gli Stati Uniti hanno fatto registrare la performance migliore, con un tasso di crescita del 2,8% nel 2024 trascinato soprattutto dai consumi privati che hanno beneficiato dell'espansione dell'occupazione e dell'aumento del potere di acquisto delle famiglie. Nel 2025, in ragione della politica dei dazi annunciata dal governo americano, l'economia degli Stati Uniti farebbe registrare un tasso di crescita dell'1,8%. I dazi, infatti, si riflettono sui prezzi e quindi sui consumi delle famiglie americane. Il clima di incertezza potrebbe contagiare anche gli investimenti delle imprese e per questo contribuire a rallentare la domanda interna. Inoltre, a differenza del passato, l'economia degli Stati Uniti non potrà contare sull'intervento pubblico.

L'economia del Regno Unito ha chiuso il 2024 con un aumento del PIL pari all'1,1%, un risultato positivo rispetto allo 0,3% del 2023. Nei prossimi anni l'economia inglese dovrebbe crescere comunque su livelli simili a quello attuale e superiori a quello di molti Paesi dell'area euro, Italia inclusa.

L'area euro ha fatto registrare un aumento del PIL nel corso del 2024 piuttosto modesto (+0,9%), simile l'andamento dell'economia nei Paesi dell'UE (+1%), una crescita che si deve in parte al buon andamento di fine anno. Secondo la Commissione, la crescita è stata trascinata da una più alta domanda di consumo delle famiglie, dagli investimenti e dall'esportazione di servizi¹⁴⁰. La crescita della domanda interna è stata favorita da una ripresa del reddito disponibile delle famiglie, dovuta sia alla crescita dei livelli occupazionali sia alla favorevole dinamica dell'inflazione, che si è attenuata nel corso dell'ultimo anno.

Secondo la Commissione, rimane comunque su livelli elevati la propensione delle famiglie a risparmiare sia per il contesto di incertezza complessivo sia per il livello dei tassi di interesse. Rilevante per la crescita dell'economia europea anche il ruolo della spesa pubblica, mentre la domanda per investimenti è disomogenea tra paesi. Un dato comune è il calo degli investimenti nel comparto manifatturiero e la crescita della domanda di investimenti nel settore delle opere pubbliche sospinta dai Piani di ripresa e resilienza dei diversi Paesi.

La crescita del PIL è stata positiva soprattutto in Spagna (+3,2%) mentre in Germania la crescita è negativa (-0,2%).

¹³⁹ Fondo monetario internazionale (2025) A Critical Juncture amid Policy Shift. April 2025

¹⁴⁰ Commissione europea (2025) Spring 2025 Economic Forecast: Moderate growth amid global economic uncertainty

Tab.9: *Tasso di crescita dell'economia nelle maggiori economie europee*

Paese	2024	2025	2026
Area Euro	0.9	0.9	1.4
EU 27	1	1.1	1.5
Francia	1.2	0.6	1.3
Germania	-0.2	0	1.1
Italia	0.7	0.7	0.9
Polonia	2.9	3.3	3
Spagna	3.2	2.6	2

Fonte: Commissione europea

Il PIL dell'Unione europea dovrebbe crescere dell'1,1% nel 2025 per accelerare poi all'1,5% nel 2026. Tra le maggiori economie dell'Unione europea, solo la Spagna farà registrare nel 2025 un tasso di crescita superiore al 2%. In Germania l'economia si conferma statica anche nel 2025, mentre la Francia dovrebbe crescere a un modesto 0,6%. Sull'economia dell'Unione europea pesa l'incertezza dei rapporti con gli Stati Uniti che dovrebbe colpire le esportazioni europee verso il Nord America solo in parte compensate dalla crescita di altri mercati. Sulle esportazioni europee pesa anche l'apprezzamento dell'euro sul dollaro. Anche gli investimenti saranno condizionati dall'incertezza del contesto internazionale.

Tra le economie emergenti, quella cinese ha fatto registrare un aumento del PIL del 5%, e si prevede che nei prossimi anni continuerà a crescere a ritmi sostenuti ancorché inferiori a quelli pre-pandemia. L'economia cinese è ancora trascinata dalla domanda estera e dall'impulso della spesa per investimenti pubblici mentre i consumi privati non seguono questo ritmo di crescita sia per le deludenti prestazioni del mercato del lavoro, sia per gli effetti negativi sulla ricchezza delle famiglie dovuti alla crisi del mercato immobiliare.

L'economia italiana

Il PIL italiano è cresciuto nel 2024 dello 0,7%¹⁴¹, un tasso leggermente inferiore a quello previsto nel Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine¹⁴². L'insieme delle risorse disponibili è aumentato in volume dello 0,4% rispetto all'anno precedente. Dal lato degli impegni i consumi finali nazionali sono cresciuti dello 0,6%, gli investimenti fissi lordi dello 0,5% e le esportazioni di beni e servizi dello 0,4%. La crescita del Pil è stata accompagnata da un decremento delle importazioni di beni e servizi dello 0,7%.

Il contributo alla variazione del Pil della domanda nazionale al netto delle scorte è risultato positivo (+0,5 punti percentuali). In particolare, hanno fornito un apporto positivo di +0,2 punti la spesa delle famiglie residenti e ISP, di +0,2 punti la spesa delle AP, di +0,1 punti gli investimenti fissi lordi e oggetti di valore. Il contributo della domanda estera netta è stato di +0,4 punti percentuali; quello della variazione delle scorte è stato negativo per -0,1 punti percentuali.

La crescita sostenuta dei consumi delle famiglie residenti è stata facilitata dalla crescita dei livelli occupazionali e da una moderata espansione dei redditi reali dei lavoratori. Il contributo meno rilevante degli investimenti è dovuto alla flessione di alcuni settori produttivi e agli effetti restrittivi esercitati dalla politica monetaria. Si segnala come un contributo positivo agli investimenti in costruzioni sia legato ai progetti del PNRR.

¹⁴¹ ISTAT (2025) Pil e indebitamento delle ap - anno 2024.

¹⁴² MEF (2025) Documento di Finanza pubblica, p. 9.

Tab. 10 - Contributi alla crescita del PIL (2021-2024), valori a prezzi concatenati (anno base 2020)

	2021	2022	2023	2024
Consumi nazionali	3,9%	3,1%	0,4%	0,4%
Spesa delle famiglie residenti	3,4%	3,0%	0,2%	0,2%
Spesa delle AP	0,5%	0,2%	0,1%	0,2%
Investimenti fissi lordi	3,9%	1,5%	1,9%	0,1%
Variazione delle scorte	1,1%	0,8%	-2,2%	-0,1%
Domanda estera netta	0,0%	-0,7%	0,7%	0,4%

Fonte: ISTAT

Dal lato dell'offerta, il valore aggiunto manifatturiero ha risentito del rallentamento del comparto dell'automotive, solo in parte compensato da altri settori del comparto manifatturiero. Nell'ultimo trimestre dell'anno il settore manifatturiero è tornato a crescere. Un contributo positivo alla crescita viene dal comparto del terziario anche se a un ritmo inferiore a quello del 2023. Infine, il valore aggiunto del settore delle costruzioni ha continuato la sua fase espansiva nonostante il venire meno degli incentivi, anche grazie agli investimenti del PNRR.

Il mercato del lavoro si è dimostrato anche nel 2024 particolarmente dinamico. I principali indicatori sono infatti positivi. È cresciuto ai massimi storici il numero delle persone occupate, con un aumento del tasso di occupazione (15-64 anni) al 62,2%, in aumento di 0,7 punti percentuali rispetto al 2023. Si tratta di una crescita che riguarda soprattutto i lavoratori stabili.

La modesta crescita del PIL nel 2024 e il dinamismo dell'occupazione hanno di fatto determinato una ulteriore contrazione della produttività del lavoro (rapporto PIL ore lavorate) (-1,6%). Come evidenzia il DFP il decoupling tra dinamica dell'attività economica e occupazionale, già osservato in passato, potrebbe dipendere da una redistribuzione del personale tra settori con dinamiche di produttività e valore aggiunto molto diverse.

L'interscambio commerciale ha subito i contraccolpi dell'instabilità politica internazionale. Il rallentamento dell'economia tedesca che rappresenta uno dei principali mercati di sbocco dell'export nazionale ha di fatto contribuito al rallentamento delle esportazioni italiane. Viceversa, la riduzione dei prezzi dei prodotti energetici ha portato a un calo del valore delle importazioni con un saldo commerciale complessivamente positivo.

Le prospettive dell'economia italiana

Nel secondo trimestre del 2025 l'ISTAT stima che il Prodotto Interno Lordo (PIL), espresso in valori concatenati con anno di riferimento 2020, corretto per gli effetti di calendario e destagionalizzato, sia diminuito dello 0,1% rispetto al trimestre precedente e sia aumentato dello 0,4% in termini tendenziali. La crescita acquisita secondo l'ISTAT per il 2025 sarebbe pari allo 0,5%¹⁴³. La stima preliminare del PIL potrebbe confermare lo scenario di previsioni formulato sull'andamento dell'economia italiana nel 2025 da diversi soggetti istituzionali.

Nel Documento Programmatico di Finanza Pubblica, il Governo ha rivisto al ribasso la previsione di crescita del PIL per il 2025 portandola allo 0,5%, inferiore di 0,1 punti percentuali rispetto a quella contenuta nel Documento di Finanza Pubblica (DFP). Le incertezze dello scenario internazionale e il susseguirsi di annunci sui dazi da parte dell'amministrazione americana hanno contribuito a raffreddare le previsioni economiche formulate da diversi osservatori, che sono state generalmente riviste al ribasso. Di fronte all'incertezza creata dagli annunci sui dazi e le restrizioni al commercio

¹⁴³ ISTAT (2025) Stima preliminare del PIL - II trimestre 2025 disponibile su www.istat.it

internazionali, le previsioni economiche formulate da diverse istituzioni sul 2025 si racchiudono in una forbice ristretta (Tab. 11).

Tab.11 – Previsioni di crescita del PIL per l'economia italiana nel 2025

	2025
Governo (DPFP)	0,5
Prometeia ¹⁴⁴	0,6
Banca d'Italia ¹⁴⁵	0,6
ISTAT ¹⁴⁶	0,6
Commissione europea ¹⁴⁷	0,7
Confindustria ¹⁴⁸	0,5

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su diverse fonti

Le ipotesi piuttosto prudenziiali formulate nel DFP per il 2025 stanno dimostrando che la componente della domanda estera netta risente della dinamica sostenuta delle importazioni e fornisce un contributo pesantemente negativo (-0,7%) alla crescita economica.

In generale i recenti cambiamenti nello scenario internazionale e delle variabili macroeconomiche, secondo il MEF, sono stati di segno contrastante sulle componenti con un effetto combinato sulla revisione della crescita a livello aggregato piuttosto ridotto.

Secondo il DPFP, nel 2026 la crescita sarebbe guidata esclusivamente dalla domanda nazionale al netto delle scorte (con un contributo alla crescita pari all'1,1% del PIL). L'apporto delle esportazioni nette continuerebbe a essere negativo (-0,4 punti percentuali il suo contributo alla crescita del PIL).

Tab.12: Previsioni dei principali aggregati economici: Italia 2023-2027.

	2023	2024	2025	2026	2027
PIL reale	0,7%	0,7%	0,6%	0,8%	0,8%
Consumi privati	0,4%	0,4%	1,0%	1,0%	0,9%
Spesa della PA	0,6%	1,1%	1,5%	0,5%	0,1%
Investimenti fissi lordi	9,0%	0,5%	0,6%	1,5%	0,7%
Esportazioni di beni e servizi	0,2%	0,4%	0,1%	2,0%	2,7%
Importazioni di beni e servizi	-1,6%	-0,7%	1,2%	2,9%	2,8%
Contributi alla crescita del PIL reale					
Domanda interna	2,2%	0,5%	0,9%	1,0%	0,7%
Variazione delle scorte	-2,2%	-0,1%	0,0%	0,1%	0,0%
Esportazioni nette	0,7%	0,3%	-0,3%	-0,2%	0,0%

Fonte: Documento Programmatico di Finanza Pubblica 2025

¹⁴⁴ Prometeia (2025) Scenari economie locali - Previsioni Aprile 2025

¹⁴⁵ Banca d'Italia (2025) Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana, Aprile 2025 disponibile su <https://www.bancaditalia.it/>

¹⁴⁶ Istat (2024) Le prospettive per l'economia italiana nel 2024-2025 disponibile su <https://www.istat.it/>

¹⁴⁷ Commissione europea (2025) Economic forecast for Italy disponibile su <https://economy-finance.ec.europa.eu>

¹⁴⁸ CSC (2025) Energia, Green Deal e dazi: gli ostacoli all'economia italiana ed europea disponibile su <https://www.confindustria.it/>

Il mercato del lavoro continuerebbe a registrare una performance positiva: il numero di occupati dovrebbe crescere a un tasso pari allo 0,7% e il tasso di disoccupazione scendere ancora, raggiungendo il 5,8%

La crescita dell'economia italiana dovrebbe essere più sostenuta nel 2027 e crescere ulteriormente nel 2028 guidata soprattutto dalla domanda internazionale.

L'economia lombarda

Nel 2024 l'economia della Lombardia sarebbe cresciuta a un tasso pari allo 0,9%, due punti decimali sopra la crescita dell'economia italiana¹⁴⁹. Secondo la Banca d'Italia (2025) l'economia della Lombardia nel 2024 è cresciuta dello 0,7% in linea con la crescita nazionale¹⁵⁰. A determinare la crescita del Pil è stata soprattutto la componente dei consumi finali delle famiglie che ha mantenuto un tono espansivo grazie anche alla crescita dei livelli occupazionali. La componente degli investimenti ha subito un rallentamento significativo con un tasso di crescita dello 0,5% rispetto al 9,4% del 2023 dovuto alla debolezza del comparto industriale e al rallentamento delle costruzioni.

Dal lato dell'offerta, la crescita si è mantenuta sostenuta nel settore dei servizi, soprattutto in quei compatti che hanno beneficiato dell'aumento dei flussi turistici¹⁵¹. Il valore aggiunto del settore industriale è risultato in calo per effetto di una flessione complessiva dell'attività produttiva registrata nelle indagini congiunturali di Unioncamere Lombardia.

Secondo la Banca d'Italia, i due terzi delle imprese rilevate nel sondaggio autunnale hanno confermato i piani di riduzione degli investimenti e un altro 20% li ha ulteriormente rivisti al ribasso a conferma della difficoltà che sta attraversando il comparto anche per la debolezza di alcuni mercati di sbocco, in particolare quello tedesco.

Il comparto delle costruzioni ha beneficiato nel corso del 2024 degli effetti degli investimenti del PNRR e dell'avvio dei cantieri delle opere olimpiche, che hanno consentito di espandere l'attività. Il valore aggiunto è cresciuto del 1,4%.

Con il finire degli effetti espansivi del programma di investimenti del PNRR, la traiettoria di crescita dell'economia regionale sta tornando su livelli di moderata espansione in linea con quelli nazionali. La debolezza di alcune economie dell'area euro in primis della Germania sta privando l'economia della Lombardia di un importante mercato di sbocco che potrebbero condizionare la traiettoria di sviluppo anche nei prossimi anni.

Le prospettive per l'economia lombarda

Nelle stime delle proiezioni sull'evoluzione del PIL della Lombardia dei prossimi anni, il tasso di crescita si dovrebbe mantenere su un sentiero moderatamente espansivo. La crescita continuerebbe a essere guidata dalla domanda interna, specialmente dai consumi finali delle famiglie e dalla spesa delle pubbliche amministrazioni, mentre gli investimenti fissi lordi, esaurita la spinta del PNRR, dovrebbero fornire un contributo negativo alla crescita a partire dal 2027. In particolare, il tasso di crescita del PIL della Lombardia nel corso del 2025 dovrebbe attestarsi allo 0,8% e mantenere questo ritmo di crescita fino al 2028. Il tasso di espansione dell'economia lombarda tornerebbe così su livelli modesti, inferiori a quelli registrati nel periodo pre Covid (Tab. 13).

¹⁴⁹ Prometeia (2025), Scenari economie locali - Previsioni Luglio 2025

¹⁵⁰ Banca d'Italia (2025), L'economia della Lombardia, Economie regionali.

¹⁵¹ Banca d'Italia (2024), L'economia della Lombardia Aggiornamento congiunturale.

Tab. 13: Previsioni dei principali aggregati economici: Lombardia 2024-2028.

	2024	2025	2026	2027	2028
PIL	0,8%	0,7%	0,9%	0,8%	0,8%
Spesa per consumi finali delle famiglie	0,7%	0,7%	0,8%	0,9%	0,9%
Investimenti fissi lordi	0,5%	0,1%	-1,2%	-1,5%	-0,6%
Spesa per consumi finali delle AA.PP. e delle ISP	0,9%	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%
Domanda interna	0,7%	0,6%	0,3%	0,3%	0,4%
Valore aggiunto dell'agricoltura	-2,5%	2%	-1,5%	0,2%	-0,6%
Valore aggiunto dell'industria	-0,6%	2,3%	1,8%	1,6%	1,5%
Valore aggiunto delle costruzioni	-2,1%	0,4%	-4%	-4,6%	-4,3%
Valore aggiunto dei servizi	1,3%	0,4%	1,1%	0,9%	0,9%
Valore aggiunto totale	0,7%	0,8%	0,9%	0,8%	0,7%

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia

Nel 2024 per effetto della crisi prolungata in alcuni settori industriali, si dovrebbe avere una crescita negativa del valore aggiunto del settore manifatturiero (-0,6%), che però dovrebbe ritrovare slancio negli anni successivi, favorito anche dalla politica dei tassi di interesse e dalla riduzione dei prezzi delle materie prime energetiche. Già nel 2025 il valore aggiunto del settore industriale tornerebbe a crescere per poi proseguire la sua espansione anche nel triennio 2026-2028. Continua invece a crescere il valore aggiunto del settore terziario: +1,3% nel 2024. Il settore dovrebbe crescere anche negli anni successivi. Il settore delle costruzioni fornirà nei prossimi anni un contributo negativo alla crescita del valore aggiunto regionale a seguito del venire meno degli incentivi all'edilizia e ai programmi di investimento pubblici.

Il mercato del lavoro

Come evidenziato nella nota PoliS-Lombardia¹⁵², il mercato del lavoro in Lombardia nel 2024 ha fatto registrare una crescita del numero di occupati passati dai 4.501 migliaia del 2023 alle 4.538 migliaia del 2023, il valore più alto delle serie disponibile di ISTAT (dal 2018). Il tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni è pari al 69,4% che anche in questo caso rappresenta un picco della serie storica disponibile, in aumento rispetto al 69,3 del 2023. La crescita del tasso di occupazione riguarda soprattutto la componente femminile.

Le buone condizioni del mercato del lavoro hanno favorito anche una riduzione del numero delle persone che cercano attivamente un lavoro (disoccupati). Nel 2024 i disoccupati sono 173mila contro i 188 mila del 2023. Si è quindi ridotto anche il tasso di disoccupazione (15-74 anni), arrivato al 3,7%, il minimo della serie osservata dal 2018. Secondo gli ultimi dati ISTAT¹⁵³, nel secondo trimestre 2025, l'occupazione in Lombardia cresce del +0,6% su base annua.

Con le proiezioni disponibili sul PIL, il mercato del lavoro in Lombardia dovrebbe continuare a crescere anche nel 2025 con un aumento del numero di occupati, il che farebbe aumentare anche il tasso di occupazione, raggiungendo il target europeo del 70% nel 2026. Anche il numero di disoccupati dovrebbe contrarsi nei prossimi anni (Tab. 14), il che porterebbe il tasso di disoccupazione vicino al livello fisiologico.

¹⁵²PoliS-Lombardia (2025) Nota trimestrale sul mercato del lavoro in Lombardia IV TRIMESTRE 2024

¹⁵³Istat (2025) Il mercato del lavoro - II Trimestre 2025

Tab. 14: Previsioni dei principali indicatori del mercato del lavoro: Lombardia 2024-2028

	2024	2025	2026	2027	2028
Numero di disoccupati (migliaia)	173	174,1782	164,4836	157,5361	149,9431
Numero di occupati (migliaia)	4538	4549,432	4574,073	4592,043	4604,483
Numero di forze lavoro (migliaia)	4711	4723,61	4738,556	4749,579	4754,426
Tasso di disoccupazione	3,7%	2,7%	2,6%	2,6%	2,5%
Tasso di occupazione	69,4%	69,9%	70,3%	70,8%	71,3%

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia

Il commercio internazionale

Nel 2024, l'export lombardo cresce su base annua dello 0,6%, grazie alla svolta congiunturale positiva di fine anno (+3,2% tendenziale), in un anno caratterizzato dalla perdurante debolezza del mercato tedesco¹⁵⁴.

Le esportazioni sono cresciute soprattutto nei paesi dell'area UE. I maggiori contributi positivi provengono dall'incremento dei flussi verso la Spagna (+11,1%), la Grecia (+25%) e l'Arabia Saudita (+19,7%). Va registrato al contrario, il calo delle esportazioni dirette verso gli Stati Uniti d'America (-3,6%), la Francia (-2,7%) e la Germania (-2,3%) che rappresentano importanti mercati di sbocco per le esportazioni lombarde. Le esportazioni nel complesso si attestano a 163,9 miliardi di euro.

Le importazioni ammontano a 173,8 miliardi di euro con un deficit commerciale di quasi 10 miliardi di euro. L'annunciata politica dei dazi da parte dell'amministrazione americana potrebbe avere rilevanti ripercussioni sul commercio estero della Lombardia, considerata il rilevante ruolo del mercato americano per le esportazioni lombarde.

Nel secondo trimestre 2025 secondo Unioncamere Lombardia (2025)¹⁵⁵, l'export lombardo supera i 41 miliardi di euro, con un incremento del 3,0% rispetto al trimestre precedente ma un calo dello 0,3% su base annua.

Tab. 15: Previsioni dei principali indicatori del commercio estero: Lombardia 2024-2028.

	2024	2025	2026	2027	2028
Esportazioni (milioni di euro)	163.922,1	166.438,2	171.326,5	176.576,5	182.546,3
Importazioni (milioni di euro)	173.786,6	181.967,9	189.214,6	199.482,4	210.162,3

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia

La finanza pubblica

Secondo le ultime stime ISTAT (marzo 2025), nel 2024, l'indebitamento netto delle amministrazioni pubbliche in rapporto al Pil è stato pari al -3,4% contro il -7,2% del 2023. Secondo il Documento Programmatico di Finanza Pubblica (DPFP), a legislazione vigente, l'indebitamento netto dovrebbe essere pari al 3% nel 2025 per poi scendere al 2,7% nel 2026, al 2,4% nel 2027 e al 2,1% nel 2028.

Secondo il DPFB le previsioni del conto economico della PA sono ora più favorevoli sia sul lato della spesa, sia su quello delle entrate. Per le spese, si segnala la revisione al ribasso dei contributi agli investimenti (dall'1,6 all'1,4% del PIL) e, per le entrate, il favorevole andamento del gettito tributario e

¹⁵⁴ Unioncamere Lombardia (2024). Il commercio con l'estero in Lombardia Anno 2023 disponibile su <https://www.unioncamerelombardia.it/>

¹⁵⁵ Unioncamere Lombardia (2025). Il commercio con l'estero in Lombardia – Secondo trimestre 2025, Osservatorio economico, settembre 2025.

contributivo. Di conseguenza il saldo primario delle AP in rapporto al PIL è rivisto al rialzo nel 2025 (+0,9%) e salirebbe all'1,2% nel 2026, all'1,8% nel 2027 e al 2,2% nel 2028. La spesa per interessi in rapporto al PIL si mantiene al 3,9% dal 2025 al 2026 per poi crescere negli anni successivi per effetto della crescita dello stock di debito e del costo del debito. Le previsioni del costo del debito sono comunque state riviste al ribasso nel DPFP per effetto del significativo miglioramento della percezione del rischio Paese da parte degli investitori istituzionali.

Il rapporto debito/PIL è in leggero aumento. Nel 2025 si attesterebbe a 136,2% rispetto al 135,3% del 2024. Nello scenario tendenziale del DPFP, il rapporto debito/PIL è previsto collocarsi su un sentiero di lieve aumento fino al 2026, seguito dall'inversione di tendenza a partire dal 2027, anno in cui il debito si attesta al 137% del PIL.

Il nuovo patto di stabilità europeo e applicazione delle regole agli enti territoriali

Secondo le nuove regole approvate dall'Europa¹⁵⁶, se il debito pubblico è superiore al valore di riferimento del 60% del PIL o il disavanzo pubblico supera il valore di riferimento del 3% del PIL, la Commissione trasmette allo Stato membro interessato e al comitato economico e finanziario una traiettoria di riferimento per la spesa netta che copre un periodo di aggiustamento di 4 anni e la sua eventuale proroga per un massimo di 3 anni (art. 5).

La traiettoria di riferimento, basata sul rischio e differenziata per ciascuno Stato membro, è calcolata per garantire:

- a) al più tardi entro la fine del periodo di aggiustamento, assumendo che non vengano adottate ulteriori misure di bilancio, che il rapporto debito pubblico/PIL previsto si collochi o rimanga su un percorso plausibilmente discendente, o si mantenga a livelli prudenti inferiori al valore di riferimento del 60% del PIL nel medio termine;
- b) il disavanzo pubblico venga portato al di sotto del valore di riferimento del 3% del PIL nel periodo di aggiustamento e mantenuto al di sotto di tale valore di riferimento nel medio termine, senza ulteriori misure di bilancio (art. 6).

Inoltre, su pressione dei cosiddetti paesi frugali, è stata introdotta la norma, che andrà in vigore tra tre anni, per cui la traiettoria di riferimento garantisce che il rapporto debito pubblico/PIL previsto diminuisca di un importo medio annuo minimo pari a 1 punto percentuale del PIL finché il rapporto debito pubblico/PIL supera il 90% e 0,5 punti percentuali del PIL finché il rapporto debito pubblico/PIL rimane tra il 60% e il 90%. La diminuzione media è calcolata a partire dall'anno precedente l'inizio della traiettoria di riferimento o dall'anno in cui si prevede che la procedura per i disavanzi eccessivi sarà abrogata, a seconda di quale evento si verifichi per ultimo, fino alla fine del periodo di aggiustamento (art. 7).

Si richiede infine che l'aggiustamento del rapporto debito pubblico/PIL porti ogni Stato membro a un livello di disavanzo strutturale pari all'1,5% del PIL. Per raggiungere tale obiettivo è richiesto un miglioramento annuo del saldo primario strutturale pari allo 0,4% del PIL, che viene ridotto allo 0,25% del PIL in caso di proroga del periodo di aggiustamento.

A regime, le nuove regole consentirebbero un maggiore "spazio di bilancio" per il nostro Paese, misurabile dalla differenza tra questa nuova soglia del 1,5% del PIL e l'oramai superato Obiettivo a Medio Termine (OMT) che ultimamente corrispondeva a un avanzo strutturale di 0,25% del PIL.

Quindi di fatto la riforma del Patto sostituisce la precedente regola che richiedeva una convergenza del rapporto debito pubblico/PIL al 60%, in cui ogni anno bisognava ridurre la differenza tra il proprio rapporto debito/PIL e il 60% di un 1/20 e nel caso in cui non lo si facesse si incorreva nella procedura di debito eccessivo. La nuova regola, per non incorrere nella procedura di debito eccessivo, è sostituita dal rispetto di un personalizzato rapporto tra spesa netta e PIL, che garantisce la convergenza del rapporto debito pubblico/PIL verso il sentiero programmato nei quattro o sette anni.

La crescita della spesa primaria netta finanziata con risorse nazionali diviene l'unico indicatore per controllare che la traiettoria debito pubblico/PIL concordata con la Commissione si trovi sul giusto sentiero. L'aggregato è composto dalla spesa totale delle Amministrazioni pubbliche al netto di misure discrezionali in materia di entrata, spesa per interessi, componente ciclica della spesa per disoccupazione, spesa per programmi dell'Unione

¹⁵⁶ REGOLAMENTO (UE) 2024/1263 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 29 aprile 2024

interamente finanziati da fondi europei, spesa nazionale per il co-finanziamento di programmi europei, misure di bilancio one-off e temporanee.

Di fatto la Commissione dovrebbe fornire ogni anno un livello di spesa/PIL da non poter superare. La violazione del limite potrebbe far scattare la procedura per debito eccessivo.

Nel luglio 2024, la Commissione europea ha valutato che il superamento del 3% del rapporto deficit su PIL nel 2023 (7,2%) non sia stato eccezionale e, in base alle previsioni presentate dal Governo, non temporaneo, per questo ha avviato una procedura per disavanzo eccessivo nei confronti dell'Italia. Tuttavia, invece di dare indicazioni quantitative immediate, la Commissione ha deciso di aspettare e di verificare al momento della presentazione del Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (PSBMT) se il percorso ipotizzato dall'Italia fosse compatibile con i vincoli previsti dalla normativa europea, rimasta su questo punto invariata. Infatti, i Paesi sottoposti a procedura dovrebbero attuare una correzione nel deficit di almeno lo 0,5% del Pil ogni anno, che però nell'accordo sulla riforma tra gli Stati membri è stata limitata per un periodo transitorio fino al 2027 al solo deficit primario.

Nel PSBMT italiano di fine settembre 2024 il governo si è impegnato a non far salire la spesa netta più dell'1,3% nel 2025 e dell'1,6% nel 2026, sotto i valori della traiettoria che la Commissione aveva suggerito al governo (1,6% nel 2025 e nel 2026). Questo ha comportato di fatto una revisione delle previsioni del rapporto deficit su Pil che dovrebbe tornare sotto il 3% già nel 2026 e contemporaneamente anche il rispetto della correzione strutturale minima del deficit su Pil di 0,5 punti percentuali.

Nel gennaio 2025, il Consiglio europeo ha raccomandato all'Italia di porre fine alla situazione di disavanzo eccessivo entro il 2026, assicurandosi che il tasso di crescita nominale della spesa netta non superi l'1,3% nel 2025 e l'1,6% nel 2026, come riportato nel PSBMT. Questi valori sono stati confermati anche nel Documento di Finanza Pubblica (DFP) di aprile 2025, dove si segnala inoltre una diminuzione della spesa netta nel 2024 più alta delle previsioni (-2,1% contro il -1,9%).

Per questo a giugno 2025 la Commissione europea non ha ritenuto di adottare ulteriori raccomandazioni per l'Italia per quanto riguarda la governance del bilancio ma ha raccomandato di rendere il sistema fiscale più favorevole alla crescita, riducendo il cuneo fiscale sui lavoratori e in compenso aggiornando le rendite catastali (ciò sposterebbe parte del prelievo fiscale dal lavoro alle rendite) e incrementando la lotta all'evasione fiscale.

A differenza della procedura per deficit eccessivo (Excessive Deficit Procedure – EDP) basata sul deficit, che resta immutata, la procedura basata sul debito viene legata alle deviazioni dal percorso di spesa previsto dal Piano. Tali deviazioni saranno registrate in un conto di controllo e porteranno alla predisposizione di un Rapporto (passo iniziale per l'eventuale apertura di una procedura EDP) in caso di deviazioni annuali superiori allo 0,3% del PIL o cumulate superiori allo 0,6%. Tra i fattori rilevanti mitigatori da considerare rispetto all'apertura di una procedura EDP viene aggiunto l'incremento degli investimenti per la difesa.

Alla luce della sostenibilità del debito degli enti territoriali, delle previsioni costituzionali, nonché della giurisprudenza costituzionale, il metodo sviluppato dalla legge di bilancio 2025 (legge 207/2024) per la partecipazione al contributo di finanza pubblica degli enti territoriali prevede il conseguimento dell'equilibrio di bilancio con regole più stringenti rispetto gli anni precedenti in quanto «*l'equilibrio di cui all'articolo 1, comma 821, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, è rispettato in presenza di un saldo non negativo tra le entrate e le spese di competenza finanziaria del bilancio, comprensivo dell'utilizzo dell'avanzo di amministrazione e del recupero del disavanzo di amministrazione e degli utilizzi del fondo pluriennale vincolato, al netto delle entrate vincolate e accantonate non utilizzate nel corso dell'esercizio.*»

A questa nuova nozione di equilibrio si applica la manovra di finanza pubblica tramite gli accantonamenti previsti a bilancio di parte corrente da destinare negli esercizi successivi al finanziamento degli investimenti e all'estinzione anticipata del debito. Gli importi sono stati calcolati sulla base delle stime delle variazioni delle entrate delle regioni derivanti dal ciclo economico fornite dal Dipartimento Finanze così da inserire comunque un controllo del livello della spesa regionale.

A riguardo si ricorda che le Regioni sono tenute al rispetto dell'art.119 della Costituzione, nel quale si afferma che “[...] *Possono ricorrere all'indebitamento solo per finanziare spese di investimento. È esclusa ogni garanzia dello Stato sui prestiti dagli stessi contratti.*”

Se l'obiettivo della riforma della Governance europea è raggiungere la “sostenibilità del debito”, le regioni (e gli enti territoriali) hanno già l'obbligo del rispetto del pareggio di bilancio ai sensi all'articolo 9 della legge n. 243/2012 (saldo tra il complesso delle entrate e delle spese finali) a livello di comparto e degli equilibri di cui al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 (saldo tra il complesso delle entrate e il complesso delle spese, ivi inclusi avanzi di amministrazione, debito e Fondo pluriennale vincolato) a livello di singolo ente, non possono fare disavanzo (al contrario dello Stato).

All'interno del pareggio di bilancio degli enti territoriali, rientrano tutte le spese, nessuna esclusa (es. compresi gli interessi...) a differenza di quanto avviene ora per lo Stato (ad es. avanzo primario al netto degli interessi da pagare sul debito).

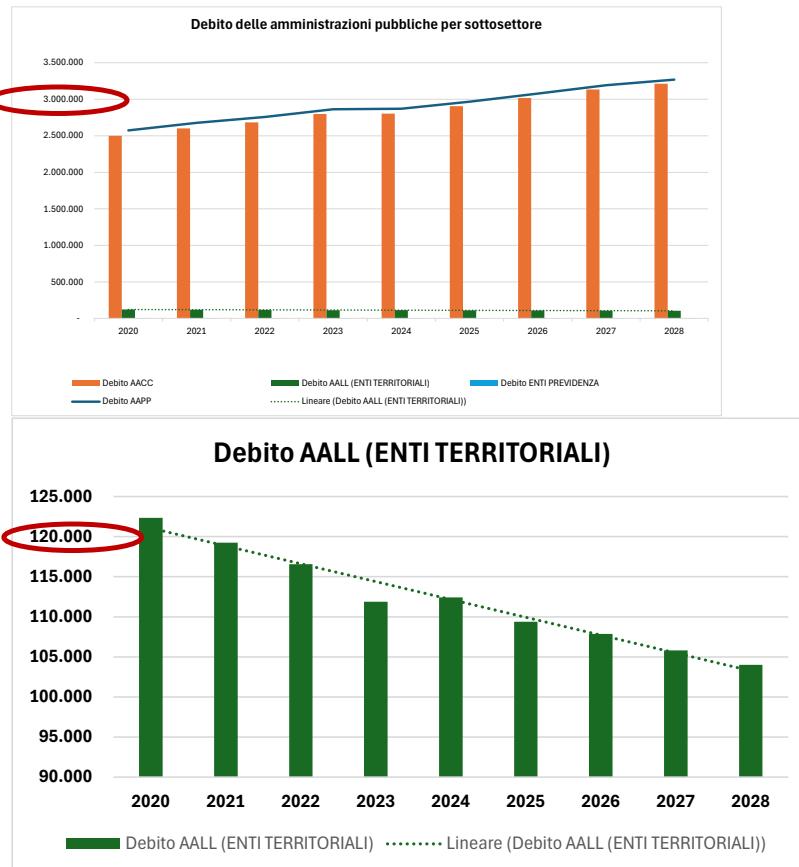
Inoltre, a proposito del principio di “sostenibilità del debito” la Corte Costituzionale (non ultima Sent. 235/2021) ha più volte enunciato il principio che la contrazione del debito è condizionata dalla sostenibilità economica del suo rientro e dalla trasparenza dei meccanismi di risanamento in termini di responsabilità di mandato e di equilibrio intergenerazionale (ex multis, sentenza n. 18 del 2019): “*Il rispetto del principio di equità intergenerazionale comporta la necessità di non gravare in modo sproporzionato sulle opportunità di crescita delle generazioni future, garantendo loro risorse sufficienti per un equilibrato sviluppo [...].*”

A differenza dello Stato, per gli Enti territoriali è stata data piena attuazione alla legge 243/2012.

In assenza di autonomia finanziaria per gli EETT, la stragrande maggioranza dei trasferimenti dallo Stato centrale agli enti territoriali è destinata al finanziamento di funzioni LEP o a compensazione di basi imponibili erose da provvedimenti di finanza pubblica. Lo Stato centrale indebitandosi finanzia parte delle sue spese e dei trasferimenti. Pertanto, se lo Stato ritiene opportuno ridurre/ incrementare i LEP (e il loro finanziamento) per aderire alla regola del limite della spesa pubblica primaria “*la Regione e gli enti locali interessati sono tenuti all'osservanza di tali LEP nel rispetto dell'articolo 119, quarto comma, della Costituzione.*” (Atto Camera 1665 “Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione”).

Il debito delle Amministrazioni locali è in riduzione in termini percentuali e in valore assoluto rispetto al PIL e in riduzione rispetto allo stock del debito: dal 4,2% sul totale nel 2022 al 3,2% nel 2028 (secondo le attuali stime DPFP 2025)

(Dati DPFP 2025)



Revisione leggi n.243/2012 e n.196/2009

In considerazione della revisione della normativa contabile vigente - leggi n.243 del 2012 e n.196 del 2009 - alla luce della nuova *governance economica europea*, è stato costituito un apposito gruppo di lavoro nell'ambito delle Commissioni Bilancio della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica con il compito di definire i contenuti dei progetti di legge di iniziativa parlamentare.

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome auspica un coinvolgimento continuo sulla definizione del testo in *progress* del DDL all'esame delle Commissioni parlamentari per potersi confrontare sia sulle parti che coinvolgono direttamente gli enti territoriali, sia per l'esame delle norme non ancora note che di quelle che si dovranno raffrontare e integrare con le modifiche della legge 243/2012, oggi applicata agli enti territoriali.

Relazioni finanziarie Stato – Regioni e politiche di bilancio

Stato di attuazione del federalismo fiscale regionale

Il D.lgs. 68/2011 ha previsto un'ampia riforma del sistema di finanziamento delle regioni a statuto ordinario (RSO), la cui parte fondamentale è costituita dalla fiscalizzazione dei trasferimenti statali, dalla definizione dei fabbisogni standard e dall'applicazione di meccanismi perequativi esplicativi, differenti per le risorse destinate a funzioni essenziali (LEP) e per quelle destinate a funzioni non essenziali (NOLEP). L'applicazione di tali norme è stata prorogata più volte rispetto all'originaria decorrenza, fissata al 2013. Il contesto di crisi, ma anche forti resistenze al cambiamento, hanno portato a procrastinare da allora, di anno in anno, l'entrata in vigore della riforma. Per ultimo la decorrenza è stata spostata al 2027.

L'attuazione del "federalismo fiscale" è oggetto di specifica *milestone* (M1C1-119) del PNRR da realizzarsi entro il primo trimestre 2026 nell'ambito della riforma abilitante del quadro fiscale subnazionale -Riforma 1.14.

Il 9 maggio 2025 il Consiglio dei Ministri ha deliberato il testo dello schema di decreto legislativo recante *"Disposizioni in materia di tributi regionali e locali e di federalismo fiscale regionale"* ora all'esame della Conferenza Unificata.

Si evidenziano i principali punti del documento del 30 luglio 2025 della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome sullo schema di decreto:

Aspetti positivi:

- Riavvio del processo di attuazione del federalismo fiscale;
- Mantenimento della manovrabilità in aumento dell'aliquota sull'addizionale regionale IRPEF (max +2,1%), che non viene modificata dal provvedimento in discussione (che prevede una compartecipazione IRPEF in sostituzione dei trasferimenti soppressi);
- Possibilità di introdurre esenzioni per soglia di reddito sull'addizionale regionale IRPEF;
- Possibilità di introdurre detrazioni fiscali anche sull'IRAP (le deduzioni erano già possibili).

Aspetti di forte preoccupazione.

- È prevista una compartecipazione all'IRPEF dal 2027 anziché un'addizionale, prevedendo la possibilità di una rideterminazione annuale dell'aliquota affinché le risorse corrispondano all'ammontare dei trasferimenti soppressi per i LEP. Le eventuali somme eccedenti restano acquisite al bilancio dello Stato tranne 50 milioni di euro a decorrere dal 2028. La soluzione proposta è in difformità con quanto affermato dalla Sentenza Corte Cost. n.37/2004 che sancisce il principio *"non si torna indietro"*, affermando che non è ammissibile ridurre gli spazi di autonomia regionale già riconosciuti e dallo stesso art.119 della Costituzione. La compartecipazione, rispetto all'addizionale, rappresenta infatti un passo indietro in termini di autonomia finanziaria regionale, in quanto determina un maggiore rischio di esposizione delle entrate regionali alle manovre statali, inoltre, non c'è alcun livello di manovrabilità o flessibilità fiscale potenziale sui tributi regionali. Non si realizza l'autonomia finanziaria soprattutto sul versante dell'entrata;
- Possibilità da parte dello Stato di procedere alla revisione dell'aliquota della compartecipazione IRPEF. Tale misura è giustificata (e prevista dal D.lgs. 68/2011) per le funzioni LEP in quanto assicura che le Regioni ricevano (solo) il fabbisogno standard fissato ex-ante dallo Stato e nessuna eccedenza derivante dall'eventuale andamento positivo di IRAP, Addizionale Irpef e IVA. Ma è contraria a quanto lo stesso D.lgs. 68 prevedeva per il finanziamento delle funzioni NOLEP: nessun limite al beneficio della dinamica del gettito per il complesso delle regioni (ma solo una perequazione delle capacità fiscali tra regioni). La compartecipazione diviene un trasferimento come detto dalla sentenza 192/2024 della Corte Costituzionale;

- c) Non è attuato il comma 3, dell'art.39 del D.lgs. 68/2011 che prevedeva di ricomprendere nell'ammontare dei trasferimenti soppressi, ai fini dell'attuazione del federalismo fiscale, anche i trasferimenti "tagliati" dal DL 78/2010 (pari a 4,5 miliardi di euro), compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica ai sensi dell'art.39, comma 3 del D.lgs. 68/2011 e spettanti in ossequio alla giurisprudenza costituzionale (Sent. n.103/2018): infatti tale contributo alla finanza pubblica è tuttora in vigore pur avendo ricordato, nelle sedi istituzionali, i principi della Corte Costituzionale che hanno chiarito che i tagli agli enti territoriali devono avvenire sulla base del principio di temporaneità e transitorietà delle misure di contenimento della spesa pubblica;
- d) Il nuovo sistema delineato dallo schema di decreto legislativo è a decorrere dall'anno 2027, ma *"si applica decorsi tre anni di operatività di apposito fondo"*: nella sostanza si "approva" la legge nei termini previsti dal PNRR ma si applica a decorrere dall'anno 2027 e pienamente dopo tre anni di operatività e questo a distanza di quasi 24 anni dalla modifica del "Titolo V" della Costituzione (legge Cost. 3/2001) che all'articolo 119 riconosceva l'autonomia finanziaria di entrata e di spesa per gli enti territoriali e dall'approvazione della legge di attuazione del cosiddetto "Federalismo Fiscale" (legge 42/2009) e del decreto attuativo n. 68/2011;
- e) Riguardo ai trasferimenti soppressi e da fiscalizzare, la relazione illustrativa al provvedimento, indica i trasferimenti potenzialmente interessati alla fiscalizzazione per un totale di circa 5,87 miliardi nel 2027 mentre la Commissione Tecnica Fabbisogni Standard, in data 11 dicembre 2023 ha espresso le valutazioni di competenza sui trasferimenti statali da sopprimere e da fiscalizzare su numerose altre materie e per un importo di oltre 10 miliardi.

Attualmente sono applicate le norme del D.lgs. 68/2011 per la determinazione dei fabbisogni standard in Sanità e del D.lgs 56/2000 per la determinazione della copertura finanziaria dei fabbisogni sanitari: lo Stato ogni anno determina una percentuale di partecipazione IVA diversa da destinare alle RSO in base alle necessità di copertura del Fondo Sanitario Nazionale totale. Successivamente è assegnata la partecipazione IVA e la quota di Fondo perequativo fino a concorrenza della differenza fra il fabbisogno sanitario determinato per ciascuna regione e l'IRAP.

Le regolazioni finanziarie avvengono a distanza di anni: ad oggi non è ancora stato emanato il DPCM di determinazione delle quote di IVA e di fondo perequativo per ciascuna regione riguardanti l'esercizio 2021.

Strettamente correlato all'attuazione del d.lgs 68/2011 in materia di attuazione del "Federalismo fiscale regionale" e alla legge delega 111/2023 "Riforma fiscale", è l'attuazione della legge 86/2024 e del DDL di delega per la "Determinazione dei LEP", in quanto tutti i provvedimenti concorrono alla definizione dei rapporti finanziari fra Stato e Regioni a statuto ordinario sia per le materie "non LEP" che per quelle "LEP".

È all'esame della Conferenza Stato – Regioni il disegno di legge recante *"Delega al governo per la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni"* (anch'esso rientra negli obiettivi del PNRR, in particolare, con la milestone M1C1-119, nell'ambito della Riforma 1.14, Riforma del quadro fiscale subnazionale con scadenza I trimestre 2026, il cui risultato è legato all'erogazione della rata di risorse nel 2026).

All'art.2, comma 1 lettera e) il DDL prevede che i LEP devono essere determinati:

- coerentemente con gli obiettivi programmati di finanza pubblica;
- nel rispetto degli equilibri di bilancio;
- se necessario, in relazione alle risorse disponibili, un percorso graduale di raggiungimento dei medesimi LEP, anche attraverso la fissazione di obiettivi di servizio intermedi, ferma restando l'applicazione dell'articolo 10, comma 2, della legge 26 giugno 2024, n. 86 (Fondo perequativo);

Anche per questo provvedimento la Commissione tecnica Fabbisogni Standard ha rilevato la forte opposizione dei Ministeri alla fiscalizzazione, riscontrando un diffuso difetto di prospettiva delle argomentazioni addotte dai Ministeri rispetto all'obiettivo di individuare i fondi oggetto di fiscalizzazione, in quanto i motivi contrari addotti prendono le mosse da quadri normativi di settore vigenti non coerenti con il dettato costituzionale e con la relativa normativa di attuazione. Si sconta la perdurante mancata attuazione delle prescrizioni costituzionali in tema di garanzia dell'autonomia finanziaria di entrata e di spesa delle Regioni.

La legge 111/2023 di “Riforma fiscale”

L'attuazione del “federalismo fiscale” (e comunque l'assetto istituzionale attuale) si dovrà coordinare con il *nuovo sistema fiscale* che si sta delineando.

Al momento i decreti legislativi relativi ai tributi regionali e alle modifiche del D.lgs. 68/2011 per quanto riguarda l'abolizione dell'IRAP, l'Addizionale IRPEF e l'IVA non sono ancora stati emanati.

Si ricorda che i termini di attuazione della legge delega “*Riforma fiscale*” sono stati prorogati di 12 mesi con legge 8 agosto 2025, n. 120.

La delega per la Riforma fiscale ha un importante impatto sul sistema di finanziamento degli enti territoriali: l'attuale finanziamento delle Regioni e delle Province autonome si fonda su alcuni tributi principali profondamente rivisti dalla legge delega.

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome ha richiamato alcuni principi che dovranno essere rispettati nei decreti legislativi attuativi, affinché sia rispettato il principio dell'autonomia finanziaria previsto dalla Costituzione:

- salvaguardare i gettiti tributari attuali, nella misura delle aliquote di base, delle aliquote maggiorate vigenti, delle aliquote massime potenziali e del gettito derivante dall'attività di recupero fiscale in essere al momento dell'entrata in vigore della riforma per tutti i vigenti tributi /compartecipazioni (invarianza di gettito). La neutralità finanziaria della riforma ribadita più volte nel testo per il bilancio dello Stato deve valere anche per le Regioni e le Province autonome, di conseguenza, eventuali perdite di gettito devono essere ristorate con le regole previste dalla legge 42/2009 e dal d.lgs 68/2011.
- assicurare principi di manovrabilità e flessibilità massima dei tributi in termini di gettito attualmente ritraibile a legislazione vigente; devono essere assicurati a tutte le Regioni, nel caso di sostituzione degli attuali tributi con sovraimposte /compartecipazioni ai sensi dell'art.119 Cost. La salvaguardia deve riguardare anche il gettito derivante dall'attività di recupero fiscale in essere al momento dell'entrata in vigore della riforma.
- salvaguardare l'attuale livello di autonomia finanziaria regionale, potenzialmente comprimibile quando si sostituiscono tributi e addizionali con sovrimposte e compartecipazioni: in tal senso vale il principio “*non si torna indietro*” sancito dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 37 del 2004.

Per quanto riguarda la modifica degli scaglioni IRPEF, ora a regime con la legge 207/2024, si ripropone per il bilancio di previsione 2026 – 2028 delle Regioni il tema della copertura delle eventuali minori entrate sull'esercizio 2028 in assenza di una copertura finanziaria strutturale.

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome ha chiesto, sia nell'ottica della pluriennalità del programma Strutturale di bilancio 2025 – 2029, sia in applicazione delle leggi vigenti, di prevedere una soluzione legislativa rispettosa dei principi dall'art.119 della Costituzione ossia del concetto che l'ordinario metodo di finanziamento delle funzioni regionali non prevede trasferimenti e della legge 42/2009 (art.2, c. 2, lett.t) e che occorre salvaguardare l'attuale livello di autonomia finanziaria regionale, secondo il principio “*non si torna indietro*” sancito dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 37 del 2004.

Il DDL Bilancio dello Stato 2026 – 2028 prevede la proroga per l'anno 2028 delle disposizioni finalizzate a consentire alle Regioni di determinare aliquote differenziate dell'addizionale regionale all'IRPEF, sulla

base dei quattro scaglioni di reddito vigenti prima dell'entrata in vigore della riforma fiscale di cui alla legge di bilancio 2025.

Inoltre, sono stati avviati i tavoli tecnici fra Stato – Regioni – enti locali per la definizione dei contenuti dello *Schema di decreto legislativo recante disposizioni in materia di riordino del settore dei giochi pubblici ammessi in Italia, raccolti attraverso rete fisica, ai sensi dell'articolo 15 della legge 9 agosto 2023, n. 111*. Le Regioni hanno chiesto di considerare una compartecipazione regionale sia al canone di concessione dei punti delle reti fisiche del gioco che sul provento del gioco al netto delle vincite erogate e degli aggi auspicando una soluzione normativa nella manovra di bilancio statale 2026 – 2028.

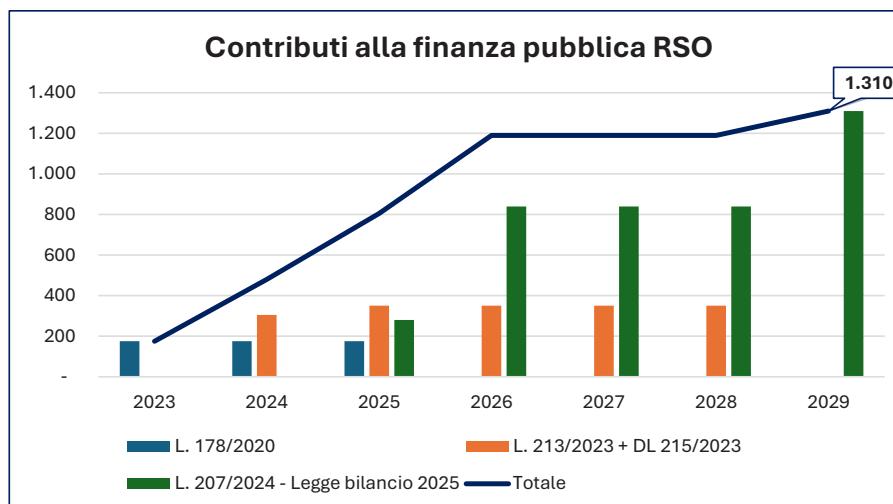
Nella proposta di Accordo Governo – Regioni sulla manovra 2026, lo Stato si impegna a riconoscere alle Regioni per l'anno 2026 il 2,5 per cento della raccolta AWP ((anche dette New Slot, sono apparecchi elettronici che erogano vincite in denaro) per il controvalore di 80 milioni di euro. Lo schema di d.lgs. dovrà definire la norma per una possibile evoluzione.

Il federalismo fiscale da conciliare con il contributo alla finanza pubblica

Le Regioni hanno sostenuto lo scorso anno nell'ambito della Audizione al Parlamento sulla Governance europea, che l'adozione anche a livello territoriale di un sistema fondato sul tetto di spesa fosse impraticabile e soprattutto inutile alla luce dei risultati raggiunti in tema di riduzione del debito e delle previsioni costituzionali nonché della giurisprudenza costituzionale.

La manovra di bilancio 2025 – 2027 – legge 207/2024 ha previsto una modalità di partecipazione al contributo di finanza pubblica che esclude l'applicazione agli enti territoriali di un tetto alla spesa corrente primaria, ma - ha previsto, al comma 786, dell'articolo 1, un ulteriore contributo alla finanza pubblica che si delinea nella forma di accantonamento in bilancio di un fondo di parte corrente da destinare negli esercizi successivi al finanziamento degli investimenti e all'estinzione anticipata del debito.

Gli importi di accantonamento previsti per le Regioni a Statuto ordinario sono pari a 280 milioni di euro per l'anno 2025, 840 milioni di euro per ciascuno degli anni dal 2026 al 2028 e 1.310 milioni di euro per l'anno 2029.



Contributi alla finanza pubblica RSO	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	totale
L. 178/2020	175	175	175					525
L. 213/2023 + DL 215/2023		305	350	350	350	350		1.705
L.207/2024 c. 786			280	840	840	840	1.310	4.110
Totale	175	480	805	1.190	1.190	1.190	1.310	6.340

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome ha rimarcato l'importanza, la significatività e la progressione pluriennale del contributo alla finanza pubblica previsto dalla legge di bilancio 2025 per le Regioni, che appare insostenibile, in considerazione:

- del contributo già previsto dalle precedenti manovre;
- dell'impossibilità per gli enti territoriali di contrarre debito per spesa corrente (oltre l'obbligo del pareggio di bilancio) che determina una riduzione di spesa sulle funzioni proprie regionali o dei LEP/LEA ovvero un aumento della pressione fiscale lasciata alla responsabilità regionale, fermo restando che alcune Regioni hanno esaurito i margini di manovrabilità delle imposte;
- dell'inattuabilità per la maggioranza degli Enti della norma che prevede l'utilizzo degli accantonamenti in bilancio di spesa corrente per il finanziamento di investimenti nell'anno successivo incidendo ulteriormente sui rispettivi bilanci;
- della cancellazione della gran parte delle risorse per gli investimenti della L.145/2018, art.1, c.134 per tutte le Regioni.

L'insostenibilità del contributo è dovuta anche al fatto che si "scarica" sul 20% circa della spesa corrente regionale relativa alle altre funzioni proprie delle regioni diverse dalla Sanità che devono essere finanziate secondo l'art.119 Cost ("Le risorse devono consentire di finanziare integralmente le funzioni pubbliche loro attribuite").

Per la discussione di queste tematiche, nell'ambito del Tavolo tecnico presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze - previsto dal comma 3 bis, dell'articolo 9, del DL 155/2024 insediato il 14 maggio 2025, sono stati creati due sottogruppi di lavoro:

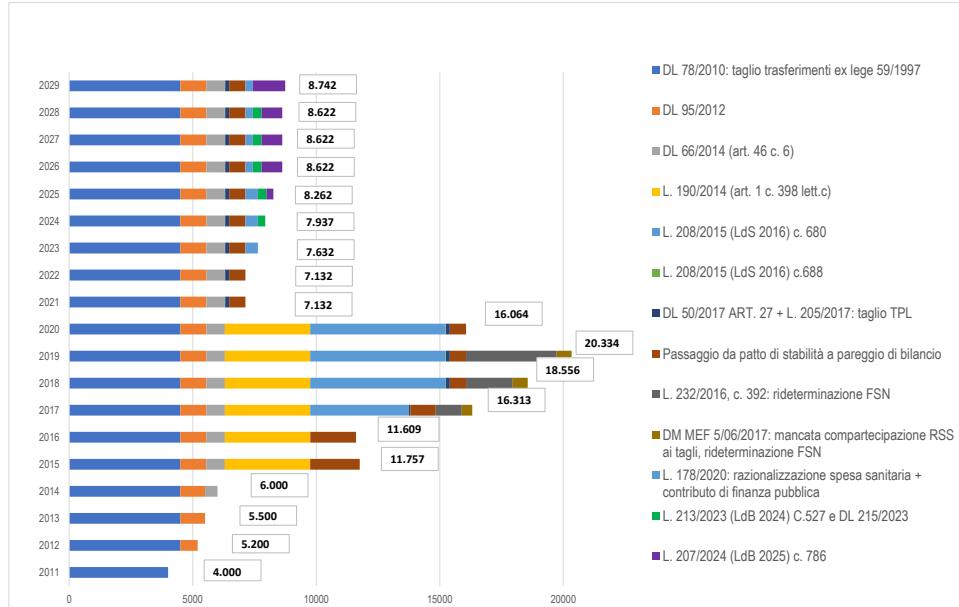
- a) sottogruppo dedicato al tema del Fondo Anticipazione di Liquidità (FAL) e del debito delle regioni: che ha definito una norma tecnica sulle modifiche di contabilizzazione del FAL;
- b) sottogruppo "nuova governance": che ha approfondito gli elementi che hanno determinato il valore assoluto del contributo di finanza pubblica a carico delle RSO. È emerso per il 2026, che i maggiori gettiti tributari (al netto delle risorse per sanità) non sono sufficienti a coprire il contributo di finanza pubblica richiesto dalla manovra 2025, il delta per l'esercizio 2026 è inferiore di 278 mil rispetto al contributo richiesto. La Conferenza ha espresso preoccupazione per questo delta negativo oltre che sottolineare che le stime sono state fatte a politiche invariate e non a legislazione vigente (criticità dell'accorpamento degli scaglioni IRPEF dal 2028 e della copertura ipotizzata l'anno scorso solo per le regioni che hanno "esaurito" la capacità fiscale quindi obbligo per le altre di farsi carico della perdita di gettito o di incrementare le tasse.); è stata inoltre definita una norma per mitigare gli effetti del contributo di finanza pubblica per l'anno 2026 mediante una rinuncia facoltativa alle risorse statali per investimenti per l'anno 2026 di cui all'articolo 1, comma 134, della legge 30 dicembre 2018, n.145.

L'impegno per l'approvazione delle due norme è stato sancito nella CSR del 2 ottobre 2025 in cui sono state definite anche le percentuali di riparto del contributo di finanza pubblica 2025 – 2029 previsto dalla legge 207/2024 in sede di autocordinamento dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome (quota Regione Lombardia: 17,48% per il 2025 e 16,956% per gli anni 2026 – 2029).

Il DDL Bilancio dello Stato 2026 – 2028 prevede la riduzione del concorso alla finanza pubblica di cui all'articolo 1, comma 786, della legge n. 207 del 2024 per un importo pari a 100 milioni di euro per l'anno 2026, nonché di adottare la norma che preveda la facoltà da parte di ciascuna Regione di rinunciare al

contributo per gli investimenti previsto, per l'anno 2026, dall'articolo 1, comma 134, della legge n. 145 del 2018, con conseguente riduzione del concorso alla finanza pubblica di cui all'articolo 1, comma 527, della legge n. 213 del 2023 e di cui all'articolo 1, comma 786, della legge n. 207 del 2024

Le Regioni a statuto ordinario hanno già ampiamente concorso alle manovre di finanza pubblica dai 4 miliardi del DL 78/2010, fino a raggiungere il massimo cumulato di circa 20,3 miliardi nel 2019 con la sovrapposizione di tagli e riduzione ai livelli tendenziali di spesa in materia sanitaria ed extra sanitaria.



Nel 2023 e 2024 il contributo alla finanza pubblica è stato applicato, anziché con tagli ai trasferimenti statali con la modalità di riversamento allo Stato di risorse proprie: se da una parte il “Federalismo fiscale” non trova attuazione, non vi è autonomia finanziaria, dall'altra si chiede un contributo *“aggiuntivo rispetto alla modalità ordinaria che, ai sensi dell'art. 1, c. 819 e ss. della legge n. 145/2018 prevede il concorso alla finanza pubblica da parte di tutti gli enti territoriali attraverso il conseguimento di un risultato di competenza non negativo, come desunto dal prospetto degli equilibri di bilancio di cui all'allegato 10 del d.lgs. 118/2011”* (Audizione del 13/11/2023 della Corte dei conti sul disegno di legge recante “Bilancio di previsione dello stato per l'anno finanziario 2024 e bilancio pluriennale per il triennio 2024-2026” (Atto Senato 926).

Questo contributo alla finanza pubblica si colloca all'interno della cornice dell'art. 119 della Costituzione, che non prevede la possibilità di debito per gli enti territoriali se non per investimenti e che prevede l'obbligo del pareggio di bilancio e per le Regioni in piano di rientro. Pertanto, ogni contributo aggiuntivo alla finanza pubblica determina una riduzione di spesa sulle funzioni proprie regionali o dei LEP/LEA ovvero un aumento della pressione fiscale lasciata alla responsabilità regionale.

Il contributo agli obiettivi di finanza pubblica negli anni è ancora più rilevante alla luce delle sentenze della Corte Costituzionale (da ultimo la sentenza n.103/2018) che hanno chiarito che i tagli agli enti territoriali devono avvenire sulla base del principio di temporaneità e transitorietà delle misure di contenimento della spesa pubblica (*“al contrario i tagli operati con il DL 78/2010 -tagli trasferimenti ex lege 59/1997- per 4,5 miliardi per l'esercizio delle funzioni che ancora permangono in capo alle regioni”*). Inoltre, le singole misure di contenimento della spesa pubblica devono presentare il carattere della temporaneità e richiedono che lo Stato definisca di volta in volta, secondo le ordinarie scansioni temporali dei cicli di bilancio, il quadro organico delle relazioni finanziarie con le Regioni e gli enti locali,

per non sottrarre al confronto parlamentare la valutazione degli effetti complessivi e sistemici delle singole manovre di finanza pubblica.

Il D.lgs.68/2011 ha previsto al comma 3, dell'articolo 39 che occorre considerare i trasferimenti "tagliati" dal DL 78/2010 nel processo di fiscalizzazione "*Compatibilmente con gli obiettivi di finanza pubblica concordati in sede europea, nonché, in applicazione del codice di condotta per l'aggiornamento del Patto di stabilità e crescita, con il leale e responsabile concorso dei diversi livelli di governo per il loro conseguimento anno per anno [...]*".

DDL Bilancio dello Stato 2026 – 2028

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome il 16 ottobre 2025 ha condizionato la sottoscrizione di un "Accordo tra il Governo e le Regioni in materia di interventi per il comparto regionale nell'ambito della manovra di bilancio 2026" alla piena attuazione della norma sulla diversa contabilizzazione del Fondo Anticipazioni di liquidità (Accordo in CSR del 2 ottobre 2025).

Il DDL Bilancio 2026 si riscontrano alcune norme su cui la Conferenza ha concordato, in particolare:

- Riduzione del concorso alla finanza pubblica: per il 2026, riduzione di 100 milioni di euro e possibilità per le Regioni di rinunciare a contributi per investimenti, con conseguente riduzione degli obblighi finanziari;
- Cancellazione delle restituzioni delle anticipazioni di liquidità: le Regioni non dovranno restituire le anticipazioni ricevute dallo Stato e dalla Cassa Depositi e Prestiti, ma dovranno versare importi equivalenti al bilancio statale (600 milioni);
- Modifiche ai termini di approvazione del bilancio consolidato: slittamento dal 30 settembre al 31 ottobre e possibilità di variazioni urgenti di bilancio da parte della giunta regionale;
- Incremento del finanziamento sanitario: aumento di 2,4 miliardi di euro per il 2026 e 2,65 miliardi annui dal 2027 del livello del fabbisogno sanitario standard cui concorre lo Stato; quota parte dell'incremento sono destinate: per 100 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2026 è destinata agli effetti delle sentenze della Corte di cassazione relative ai costi a carico del Servizio sanitario nazionale per gli assistiti malati di Alzheimer o demenza senile ricoverati nelle RSA; per 450 milioni di euro annui al reclutamento del personale, per 346 milioni di euro alle indennità di specificità, di tutela del malato e di esclusività;
- Incremento borse di studio universitarie: aumento di 250 milioni di euro annui dal 2026;
- Riordino settore giochi: riconoscimento alle Regioni del 2,5% della raccolta AWP per il 2026 per il controvalore di 80 milioni di euro;
- proroga per l'anno 2028 delle disposizioni finalizzate a consentire alle Regioni di determinare aliquote differenziate dell'addizionale regionale all'Irpef, sulla base dei quattro scaglioni di reddito vigenti prima dell'entrata in vigore della riforma fiscale di cui alla legge di bilancio 2025;
- finanziamento del Fondo regionale di protezione civile nella misura di 40 milioni di euro per l'anno 2026, di 60 milioni di euro per ciascuno degli anni 2027 e 2028 e di 40 milioni di euro annui a decorrere dall'anno 2029.

Analisi delle entrate

Il sistema di finanziamento delle Regioni a statuto ordinario continua a essere disciplinato dalla normativa previgente al decreto legislativo n. 68 del 2011, emanato in attuazione della legge delega n. 42 del 2009 in materia di federalismo fiscale. L'assetto della fiscalità regionale delineato da tale decreto ha trovato un'applicazione solo parziale, essendo la sua piena attuazione oggetto di reiterati rinvii. Da ultimo, la legge di bilancio per il 2023 (legge n. 197 del 2022, art. 1, comma 788) ha fissato l'avvio del nuovo regime al 1° gennaio 2027, ovvero al 1° gennaio 2026 qualora risultino soddisfatte le condizioni previste dal decreto legislativo n. 118 del 2011 per l'attuazione del federalismo fiscale.

Le entrate tributarie regionali sono costituite principalmente dal gettito dell'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP), dall'addizionale regionale all'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF), dalla tassa automobilistica regionale e dalle compartecipazioni alle accise su benzina e gasolio. Gli ulteriori tributi minori incidono in misura marginale sul complesso del gettito tributario. Ulteriore entrata di rilievo è costituita dalla compartecipazione regionale al gettito dell'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA), istituita dal decreto legislativo n. 56 del 2000 e determinata annualmente mediante decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, la quale rientra nel meccanismo di perequazione previsto dal medesimo decreto, finalizzato al finanziamento del Servizio sanitario nazionale.

Con i dati di fonte OpenBDAP e SIOPE sono state ricostruite le principali voci di entrate correnti di natura tributaria (Titolo I) di Regione Lombardia dal 2016, primo anno dell'armonizzazione, al 2024.

Guardando alle entrate di cassa, la principale voce è la compartecipazione sull'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA) che con 12,97 miliardi di euro nel 2024 costituisce più della metà delle entrate tributarie (Tabella 8). L'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP) e l'addizionale regionale sull'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF) seguono rispettivamente con 6,599 e 3,002 miliardi di euro. La tassa automobilistica nel 2024 ha registrato incassi per 1,213 miliardi mentre la compartecipazione sull'accisa sulla benzina 962 milioni. Sono poi presenti altre imposte e tasse¹⁵⁷ per 179 milioni di euro.

Si sottolinea come l'andamento delle entrate tributarie regionali sia influenzato in misura determinante dalla componente destinata al finanziamento del Servizio sanitario nazionale, che rappresenta oltre l'80% del complesso delle risorse. Tale componente è disciplinata da un meccanismo di riparto articolato su più livelli istituzionali: il volume complessivo delle risorse disponibili viene determinato sulla base dei modelli macroeconomici elaborati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, i quali tengono conto delle previsioni di gettito tributario e delle dinamiche della spesa sanitaria nazionale. La ripartizione di tali risorse tra le singole Regioni avviene mediante delibera del CIPESS, sulla base dei criteri e delle quote definite nell'ambito dell'intesa di riparto sancita in Conferenza Stato-Regioni. Pertanto, l'andamento delle maggiori voci di entrata tributaria riflette direttamente il meccanismo di riparto del fondo sanitario nazionale e le modalità di finanziamento del Servizio sanitario regionale.

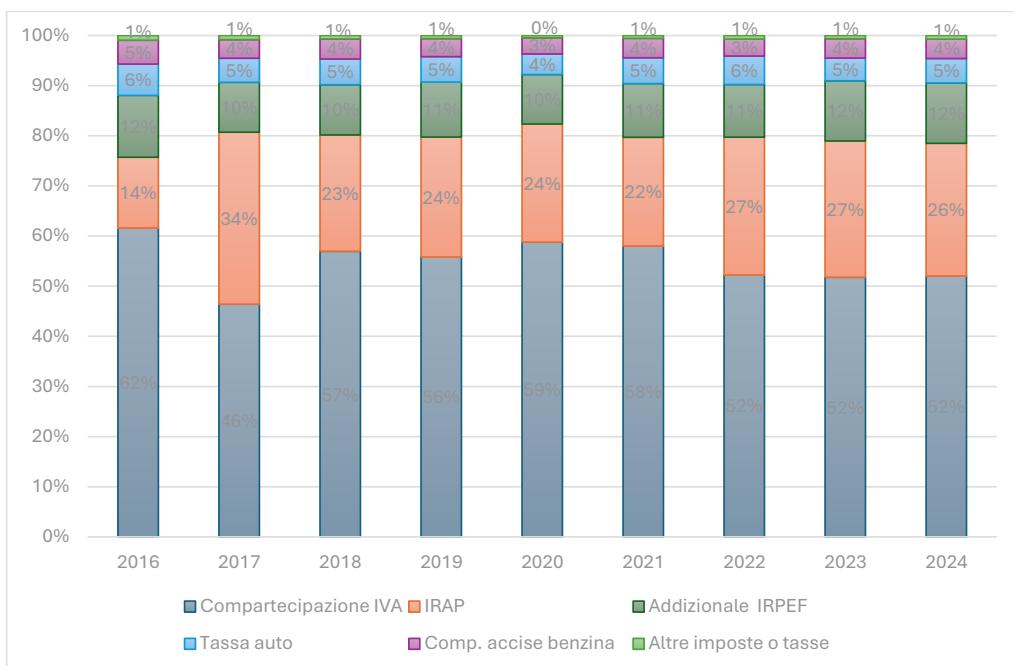
Tabella 8 - Entrate tributarie correnti di Regione Lombardia (incassi) valori in milioni di euro.

Categoria di entrata	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Compartecipazione IVA	11.073	10.400	12.189	13.088	15.265	12.707	10.678	12.817	12.970
IRAP	2.538	7.689	4.967	5.610	6.120	4.753	5.621	6.729	6.599
Addizionale IRPEF	2.219	2.231	2.144	2.573	2.561	2.349	2.147	2.973	3.002
Tassa auto	1.122	1.074	1.098	1.187	1.066	1.127	1.162	1.120	1.213
Comp. accise benzina	855	831	856	843	835	847	691	958	962
Altre imposte o tasse	168	184	146	143	117	122	146	156	179
Totale	17.975	22.410	21.399	23.444	25.964	21.906	20.444	24.753	24.926

¹⁵⁷ Altre tasse regionali sono la tassa regionale per il diritto allo studio universitario, il tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti solidi, la tassa sulla concessione per la caccia e per la pesca, la tassa sulle concessioni regionali e la tassa di abilitazione all'esercizio professionale, mentre altre imposte regionali sono l'imposta regionale sulle concessioni statali sui beni del patrimonio indisponibile e altre imposte sostitutive non altrimenti classificabili.

La composizione percentuale delle entrate tributarie correnti (incassi) della Lombardia nel 2024 è la seguente: compartecipazione IVA (52%), IRAP (26%), addizionale IRPEF (12%), tassa auto (5%) e compartecipazione accisa sulla benzina (4%), meno dell'1% è assorbito da altre imposte e tasse. Più o meno le stesse percentuali si ripetono dal 2016 al 2024 con alcune variazioni (Fig. 6). In particolare, l'IRAP sembra curiosamente avere un andamento altalenante, la compartecipazione IVA, escluso un vistoso calo nel 2017, è abbastanza stabile nel periodo considerato. La compartecipazione IVA, è anch'essa altalenante, ma perché è di fatto complementare al IRAP e da addizionale Irpef e da accisa sulla benzina, visto che il fondo sanitario, finanziato con la compartecipazione IVA, è ripartito per finanziare il fabbisogno sanitario regionale al netto di Irap, addizionale Irpef e accisa sulla benzina. Quest'ultima risulta abbastanza stabile, così come anche la tassa auto.

Fig. 6 – Entrate tributarie correnti di Regione Lombardia (incassi) valori percentuali



Fonte: OpenBDAP per gli anni 2016-2019 e 2021-2023, SIOPE per gli anni 2020 e 2024.

Il giudizio di rating di Regione Lombardia

L'Agenzia di rating Moody's ha da sempre riconosciuto l'efficienza della gestione finanziaria di Regione Lombardia, attribuendole ottimi giudizi con riferimento all'affidabilità finanziaria ed alla prudenza nella gestione del debito.

Anche nel 2024 Regione Lombardia ha dato prova di una forte solidità economico patrimoniale e della capacità di far fronte a obbligazioni ordinarie nonché a spese impreviste e straordinarie. Questo ha reso possibile la conferma del giudizio di rating da parte di Moody's al livello di Baa2 con outlook positivo, confermandosi un *notch* al di sopra del rating sovrano (Baa3); caso eccezionale a livello mondiale.

Il rating attribuito a Regione Lombardia esprime il seguente giudizio da parte dell'Agenzia emittente:

- la ricchezza e la dinamicità dell'economia lombarda: la Lombardia è la regione più ricca del Paese, con economia ampia e diversificata. Il PIL pro-capite è significativamente al di sopra della media italiana mentre il tasso di disoccupazione è al di sotto della media nazionale;
- un sistema di governance molto forte, che sostiene risultati finanziari equilibrati: la regione beneficia di un sistema istituzionale maturo e robusto, mostra capacità di controllare strettamente i costi e migliorare strutturalmente l'efficienza dell'amministrazione;
- una gestione finanziaria efficiente e un'elevata flessibilità sulle entrate;
- un sistema sanitario in equilibrio e particolarmente efficiente, anche con riferimento alla capacità di riduzione dei tempi di pagamento;
- un profilo di debito fortemente contenuto e una solida liquidità;
- Cospicui fondi europei e nazionali che sostengono le strategie di investimento della regione: la spesa per investimenti della Lombardia è cresciuta in modo significativo, sostenuta da fondi europei e nazionali.

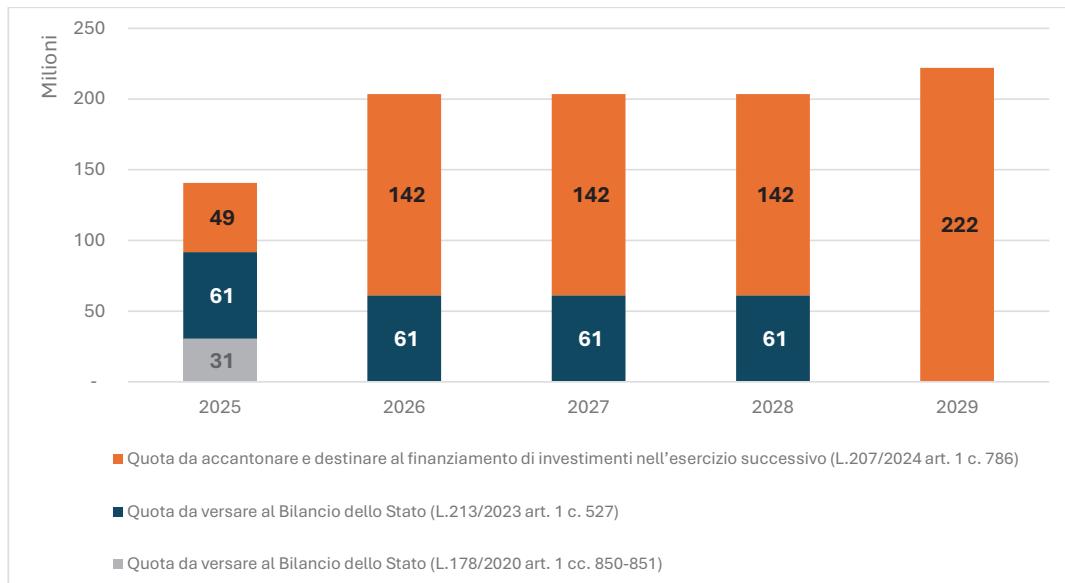
Indirizzi generali per la prossima manovra di bilancio

La manovra finanziaria per il triennio 2026-2028 dovrà essere impostata in coerenza con le regole dell'Unione Europea, la cui riforma della governance economica è stata realizzata a seguito dell'entrata in vigore del regolamento (UE) 2024/1263 del Parlamento europeo e del Consiglio, del regolamento (UE) 2024/1264 del Consiglio e della direttiva (UE) 2024/1265 del Consiglio del 29 aprile 2024.

Nel contesto di queste regole, il 2 ottobre, il Governo ha trasmesso alle Camere il nuovo Documento programmatico di finanza pubblica (DPFP) che delinea la cornice entro la quale sarà progettata la manovra finanziaria dello Stato per il triennio 2026/2028, provvedendo contestualmente alla rielaborazione delle previsioni macroeconomiche e di finanza pubblica. Il quadro programmatico di finanza pubblica del DPFP stima il ritorno del deficit sotto la soglia del 3% del PIL nel 2026 (2,8%) e la sua ulteriore riduzione nel 2027 (2,6%) e nel 2028 (2,3%), grazie a un sostenuto consolidamento del saldo primario.

In coerenza con tali obiettivi, il concorso delle regioni alla finanza pubblica si è sviluppato attraverso tre interventi legislativi. La legge n. 178/2020 (art. 1, cc. 850-851) ha stabilito un contributo di 196 milioni di euro annui per il triennio 2023-2025 e la legge n. 213/2023 (art. 1, c. 527) ha aggiunto 305 milioni di euro per il 2024 e 350 milioni di euro annui per il quadriennio 2025-2028. Da ultimo, nel quadro degli stringenti vincoli derivanti dalla nuova governance europea, la legge n. 207/2024 (art. 1, cc. 784-795) ha introdotto un ulteriore contributo aggiuntivo per il quinquennio 2025-2029, determinato in 280 milioni di euro per il 2025, 840 milioni di euro annui per il triennio 2026-2028 e 1.310 milioni di euro per il 2029.

Quanto agli effetti sul bilancio di Regione Lombardia, come evidenziato nel seguente grafico, l'importo assegnato quale quota di concorso comporta complessivamente 140,7 milioni di euro per l'anno 2025, 203,6 milioni di euro annui dal 2026 al 2028 e 222,1 milioni di euro per il 2029.



Per le annualità comprese nel periodo 2025-2028, il contributo previsto dalla legge n. 213/2023 e dalla legge n. 178/2020 si realizza mediante il versamento diretto di risorse proprie al bilancio dello Stato di 92 milioni di euro nel 2025 e di 61 milioni di euro annui fino al 2028.

Diversamente, il contributo introdotto dalla legge n. 207/2024, per le Regioni che non registrano situazioni di disavanzo, come Regione Lombardia, il contributo si concretizza in un accantonamento del risultato di amministrazione destinato al finanziamento di investimenti nell'esercizio successivo. Gli accantonamenti previsti per Regione Lombardia, secondo l'ultimo riparto¹⁵⁸ sancito in Conferenza Stato Regioni del 2 ottobre 2025, ammontano a 49 milioni di euro nel 2025, 142¹⁵⁹ milioni di euro annui dal 2026 al 2028 e 222 milioni di euro per il 2029.

Ferma restando la volontà da parte del Governo regionale di mantenere l'invarianza della pressione fiscale a sostegno del sistema economico territoriale, e considerata la definizione del contributo alla finanza pubblica a seguito della riforma del quadro di regole della governance economica dell'Unione Europea, lo scenario prospettico delinea un irrigidimento della spesa corrente determinato anche dalle obbligazioni già assunte dall'amministrazione regionale.

Le politiche d'investimento richiederanno uno sforzo coordinato e maggiormente incisivo da parte di tutti i livelli istituzionali coinvolti – dall'amministrazione regionale alle amministrazioni locali – finalizzato a garantire una pianificazione più rigorosa e puntuale dei cronoprogrammi di spesa degli interventi, in funzione dell'effettiva capacità di spendita delle risorse stanziate. Tale azione è volta ad evitare l'immobilizzo di risorse che dovranno essere riorientate a favore della spesa corrente e della riduzione dell'esposizione debitoria, tenuto conto che gli investimenti finanziati con risorse autonome

¹⁵⁸ Rep. atti n. 163/CSR del 2 ottobre 2025 “Parere, ai sensi dell'articolo 1, comma 786, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, sullo schema di decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, di concerto con il Ministro per gli affari regionali e le autonomie, concernente il riparto del contributo alla finanza pubblica delle Regioni a statuto ordinario - Annualità 2025-2029.”

¹⁵⁹ Il DDL Bilancio dello Stato 2026–2028 prevede la riduzione del concorso alla finanza pubblica di cui alla legge n. 207/2024 per un importo pari a 100 milioni di euro per l'anno 2026, che per Regione Lombardia si tradurrebbe in una riduzione di circa 17 milioni, portando il contributo 2026 a circa 125 milioni. Inoltre, è prevista la facoltà per ciascuna Regione di rinunciare al contributo per gli investimenti previsto, per l'anno 2026, dall'articolo 1, comma 134, della legge n. 145/2018, con conseguente riduzione del concorso alla finanza pubblica di cui alla legge n. 213/2023 e alla legge n. 207/2024. Per Regione Lombardia, il contributo a cui può rinunciare ammonta a circa 45 milioni di euro.

derivanti da debito autorizzato e non contratto (DANC), pur incrementando il patrimonio complessivo della Pubblica Amministrazione lombarda in senso lato, stanno progressivamente e significativamente erodendo la liquidità disponibile di Regione Lombardia.

Ne consegue che, in continuità con la manovra di assestamento, proseguirà l'impegno verso una pianificazione finanziaria efficiente e sostenibile, capace di generare sinergie tra risorse autonome, statali e comunitarie, con l'obiettivo prioritario di attrarre e consolidare investimenti sul territorio. In tale contesto, sarà data priorità all'utilizzo delle risorse derivanti dai programmi nazionali e comunitari garantendo al contempo un'efficace realizzazione degli interventi finanziati e una gestione oculata e prudente delle risorse autonome.

Si rende pertanto necessario consolidare e sviluppare ulteriormente la logica di trasversalità delle risorse e delle sinergie progettuali, al fine di perseguire un utilizzo sempre più integrato e coordinato delle fonti di finanziamento degli investimenti. La sfida strategica consiste nella valorizzazione della capacità di fare sistema da parte dell'amministrazione regionale nel suo complesso, con particolare attenzione alla costruzione di una progettualità condivisa con gli stakeholder territoriali, orientata verso investimenti strategici che intercettino i fabbisogni del territorio e generino un effetto moltiplicatore anche per il settore privato.

Considerate queste premesse, la manovra finanziaria regionale è orientata a consolidare la competitività e l'efficienza del sistema economico lombardo, ponendo particolare attenzione agli investimenti strategici, ai servizi destinati ai cittadini e alle famiglie, nonché al potenziamento delle politiche di welfare e del sistema sanitario regionale. Le misure saranno attuate nel rispetto dell'invarianza della pressione fiscale e dei vincoli di bilancio, assicurando la sostenibilità delle scelte finanziarie nel medio e lungo periodo.

Allegato 2

LINEE DI INDIRIZZO A ENTI DIPENDENTI E SOCIETÀ IN HOUSE 2026

LINEE DI INDIRIZZO AD ENTI DIPENDENTI E SOCIETA' IN HOUSE 2026**PREMESSA*****FINLOMBARDA S.p.A.*.....****PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI.....****PILASTRO 3 LOMBARDIA TERRA DI CONOSCENZA****PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO****PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN****PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA.....****PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO.....*****ARIA S.p.A.*****PILASTRO 1 LOMBARDIA CONNESSA.....****PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI.....****PILASTRO 3 LOMBARDIA TERRA DI CONOSCENZA****PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO****PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN****PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA.....****PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO.....*****ARPA*****PILASTRO 1 LOMBARDIA CONNESSA.....****PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI.....****PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN*****ERSAF*****PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI.....****PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN****PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA.....****PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO*****POLIS-Lombardia*.....****PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI.....****PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO****PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN****PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA.....****PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO**

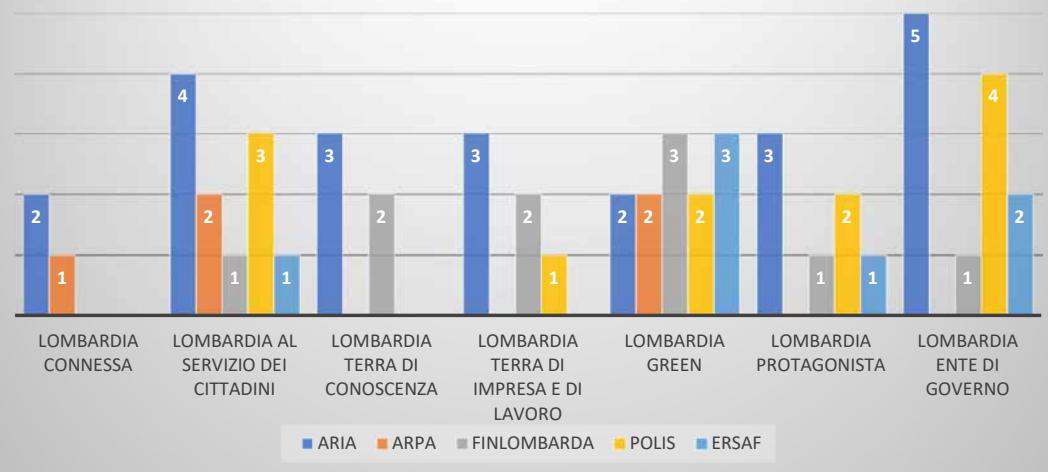
PREMESSA

Il Sistema regionale - ed in particolare gli enti dipendenti e le società *in house* di cui all'Allegato A1, Sezione I della l.r. n.30/2006 - concorrono all'attuazione delle politiche regionali ed all'esercizio delle funzioni amministrative attribuite alla Regione, come previsto dall'art. 48 comma 1 dello Statuto d'Autonomia. La Giunta regionale, pertanto, esercita le funzioni di indirizzo strategico, focalizzando le specifiche *mission* affidate agli Enti dipendenti ed alle società *in house*, attraverso i propri strumenti di programmazione. Gli enti dipendenti e le società *in house* collaborano, infatti, in modo significativo all'attuazione delle principali sfide di Regione Lombardia, rappresentando strumenti determinanti nel perseguimento degli obiettivi strategici della XII Legislatura quali: Autonomia, Ricerca e Innovazione, Competitività, Digitalizzazione, Semplificazione e Piani e Programmi connessi all'evento Olimpiadi e Paraolimpiadi 2026. Quanto sopra esposto in coerenza con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS) della XII Legislatura incentrato sul tema della Sostenibilità, nelle sue tre declinazioni: ambientale, sociale, economica.

In tale contesto, al fine di rafforzare la propria funzione d'indirizzo e controllo sugli enti regionali strumentali e sulle società *in house*, Regione Lombardia ha individuato l'obiettivo strategico 7.4.1" Valorizzare le potenzialità di enti regionali e società partecipate e garantire un maggiore raccordo con la Regione" che prevede un incremento della digitalizzazione ed informatizzazione del sistema regionale.

Il presente documento evidenzia il nesso funzionale tra gli ambiti del programma di Legislatura e il contributo specialistico proprio di ciascun ente dipendente e società *in house* del Sistema regionale (SiReg), come sinteticamente mostrato nella rappresentazione grafica dalla quale si evince il coinvolgimento degli stessi nei sette pilastri del PRSS e nei relativi ambiti strategici, in termini numerici. Il PRSS, infatti, è articolato in sette pilastri (1. Lombardia Connessa - 2. Lombardia al servizio dei Cittadini - 3. Lombardia Terra di Conoscenza - 4. Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro - 5. Lombardia Green - 6. Lombardia Protagonista - 7. Lombardia Ente di Governo) e viene rivisto annualmente tramite il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR) - quest'anno approvato con dgr n. 4624 del 01 luglio 2025 - e la relativa Nota di Aggiornamento (NADEFR). Entrambi gli strumenti comprendono ed aggiornano, come previsto dal D.lgs. n.118/2011, le linee di Indirizzo ad enti dipendenti e società *in house*.

ENTI DIPENDENTI E SOCIETA' IN HOUSE PER AMBITO PRSS



cfr. DEFR approvato con dgr n. 4624/2025

FINLOMBARDA S.p.A.

Finlombarda S.p.A., società *in house* di Regione Lombardia, è intermediario finanziario vigilato da Banca d'Italia e da questa autorizzata all'esercizio dell'attività di concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma. La Società concorre dunque all'attuazione dei programmi regionali in particolare mediante le attività di concessione e gestione di finanziamenti, di garanzie di contributi, nonché di assistenza tecnica, gestione e promozione di iniziative ed interventi per la competitività del sistema economico lombardo a favore di imprese ed enti pubblici. Tale attività può essere svolta anche mediante operazioni di *factoring*.

Coerentemente con il suo compito istituzionale, la Società offre sostegno al sistema produttivo ed agli enti pubblici, indirizzando la sua attività per uno sviluppo più sostenibile e competitivo, accompagnando la nascita di start-up e la crescita delle PMI e delle *mid cap*, anche attraverso iniziative di *venture capital* e del *private equity* a valere su risorse comunitarie, regionali e/o su risorse proprie. Finlombarda S.p.A. offre inoltre, in una logica stand-alone, finanziamenti alle imprese mediante operazioni di finanza strutturata e di *corporate banking* anche in affiancamento al sistema bancario e finanziario, al *fintech* ed al sistema dei confidi lombardi; rende inoltre disponibili linee di finanziamento in anticipazione a contributi regionali.

Per l'anno 2026 il coinvolgimento di Finlombarda S.p.A. nel supportare la Giunta regionale nel perseguitamento degli obiettivi di valore pubblico definiti con il PRSS sarà prevalente negli ambiti strategici distribuiti nei Pilastri: 2 "Lombardia al servizio dei cittadini", 3 "Lombardia Terra di Conoscenza", 4 "Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro", 5 "Lombardia Green", 6 "Lombardia Protagonista" e 7 "Lombardia Ente di Governo".

AMBITI PER PRSS

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI	PILASTRO 3 LOMBARDIA TERRA DI CONOSCENZA	PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO
2.1 – Rigenerazione urbana, qualità dell'abitare ed accesso ai servizi pubblici	3.2 - Formazione professionale e ITS Academy 3.4 – Ricerca e innovazione	4.1 – Ecosistema imprese 4.2 – Attrattività
5.1 – Transizione ecologica 5.2 – Agricoltura e pesca efficienti e innovative 5.3 - Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini	6.1 – Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo	7.3 – Programmazione

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI

Ambito strategico 2.1 – Rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici

L'housing sociale rappresenta una duplice sfida per tutti i soggetti del sistema abitativo. Da una parte sarà consolidato l'*housing* sociale pubblico operato dalle Aziende Lombarde Edilizia Residenziale (ALER), dall'altra è auspicabile che i soggetti privati dell'*housing* e del Terzo Settore partecipino al sistema delle politiche abitative sia mediante interventi rigenerativi ordinari, ma anche mediante interventi sinergici pubblico-privato che possano restituire una parte del patrimonio residenziale pubblico riqualificato e rigenerato.

Nel corso del 2025 sono stati avviati i primi interventi del bando *housing* sociale che ha visto la partecipazione dei soggetti pubblici e privati del mondo cooperativo per l'incremento dell'offerta abitativa sul territorio lombardo.

Finlombarda S.p.A. contribuirà a tali finalità, supportando le politiche abitative di Regione attraverso attività di assistenza.

Obiettivi strategici

- 2.1.4 Promuovere la rigenerazione urbana e l'*housing* sociale

PILASTRO 3 LOMBARDIA TERRA DI CONOSCENZA

Ambito strategico 3.2 - Formazione professionale e ITS Academy

In applicazione della Legge regionale n. 25 del 25 luglio 2024, e secondo le modalità definite dalla dgr n. 8504 del 03/06/2025, Finlombarda S.p.A. proseguirà l'attività di collaborazione afferente all'iniziativa "Abattimento interessi sui finanziamenti erogati da Finlombarda S.p.A., alle istituzioni formative del sistema IeFP", finalizzata a supportare gli enti accreditati IeFP destinatari del "Budget Duale IeFP 2025/2026", mediante la concessione di finanziamenti a valere su proprie risorse.

Obiettivi strategici

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

Ambito strategico 3.4 – Ricerca e innovazione

Gli indirizzi programmatici regionali in tema di Ricerca e Innovazione sono orientati, per il triennio 2026-2028, a supportare la crescita sia degli attori economici e scientifici degli 8 ecosistemi lombardi dell'innovazione che degli enti di ricerca, concentrando l'attenzione sulle principali sfide che la Commissione Europea ha individuato quali driver delle politiche europee di lungo periodo (transizione digitale ed ecologica, sviluppo delle tecnologie critiche - digitali e *deep tech*, tecnologie pulite ed efficienti e biotecnologie). Ricerca, Innovazione, Trasferimento tecnologico e della conoscenza rappresentano, in questo contesto, un importante fattore abilitante per generare competitività e valore sul territorio e rafforzare le eccellenze economiche e scientifiche lombarde.

Finlombarda S.p.A. da sempre affianca Regione nel supporto allo sviluppo economico e scientifico del territorio contribuendo alla crescita e alla competitività delle imprese e dell'ecosistema dell'innovazione lombardi. Nell'ambito delle politiche di sostegno alla R&I, Finlombarda S.p.A. offre supporto specialistico per la progettazione e la definizione dei documenti di programmazione strategica: il Programma Strategico Triennale per la Ricerca, l'Innovazione e il Trasferimento Tecnologico (PST) e la Strategia di Specializzazione Intelligente (S3).

Dopo l'aggiornamento del PST 2024-2026, attraverso la predisposizione della Relazione annuale (art. 7 Clausola valutativa) della l.r. n. 29/2016 "Lombardia è Ricerca e Innovazione", e l'aggiornamento della S3 2021-2027 e dei Programmi di lavoro per la Ricerca e Innovazione edizione 2026-2027 – su cui Finlombarda S.p.A. offre il suo supporto specialistico anche presidiando percorsi di confronto tecnico con gli stakeholder e di scoperta imprenditoriale - proseguirà nel prossimo triennio la collaborazione di Finlombarda S.p.A. per la predisposizione dei nuovi documenti di programmazione strategica di Ricerca e Innovazione.

Dall'avvio della programmazione FESR 2021-2027, Finlombarda S.p.A. ha supportato Regione nell'impostazione, progettazione e implementazione delle nuove misure FESR dell'Asse I e nella gestione degli strumenti finanziari attivati che gestisce già dalla Programmazione FESR 2007-2013. Nel 2026 vedranno piena attuazione alcune misure di sostegno al trasferimento tecnologico avviate nel 2025 (quali la misura IRTT di potenziamento delle infrastrutture di ricerca delle Università lombarde e la misura rivolta agli IRCCS in ambito Salute e *Life Science*) che Finlombarda S.p.A. gestirà con il ruolo di Organismo Intermedio per le fasi di selezione, gestione, erogazione e controlli delle agevolazioni.

Finlombarda S.p.A. inoltre fornirà, per le nuove iniziative in itinere, supporto tecnico e operativo nella definizione ed erogazione delle misure regionali e proseguirà nell'offerta di finanziamenti a valere su risorse comunitarie, regionali e/o su risorse proprie (sia *stand alone* che in collaborazione con il sistema creditizio), nonché di servizi di consulenza e assistenza alle imprese per lo sviluppo di progetti, per l'accesso a finanziamenti, a programmi europei ed a servizi di *networking* tra diversi attori del sistema innovativo (imprese, università e centri di ricerca), anche a livello internazionale.

Obiettivi strategici

- 3.4.1 Programmare e promuovere la ricerca e l'innovazione
- 3.4.2 Rafforzare l'innovazione, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico
- 3.4.3 Sostenere il trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca e delle imprese lombarde

PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO

Ambito strategico 4.1 – Ecosistema imprese

L'azione regionale in tema di sviluppo economico è orientata, per il triennio 2026-2028, a rafforzare la competitività delle imprese e dell'intero sistema produttivo lombardo, a favorire il posizionamento internazionale delle imprese e delle filiere sui mercati globali - con un'attenzione particolare a quelle di piccola e media dimensione - nonché a sostenere il percorso di accesso al capitale di rischio per le imprese innovative (in particolare *start up* e *scale up*), per sostenere gli investimenti nell'ambito dei settori più tecnologici e favorire i processi di brevettazione a tutela della proprietà intellettuale delle invenzioni industriali.

Proseguirà il sostegno specifico per l'accesso al credito, con misure orientate a favorire l'apertura ai mercati di capitale, così come saranno messe in atto azioni per l'individuazione di maggiori margini di flessibilità per istituti di credito ed intermediari finanziari e sarà favorito il processo di patrimonializzazione e di quotazione in borsa delle imprese più strutturate, anche mediante interventi finanziari a valere su risorse proprie (anche in affiancamento al sistema bancario e finanziario).

Il sostegno agli investimenti delle Piccole e Medie Imprese (PMI) sarà orientato a supportare la *twin transition* (digitale e *green*) e a promuovere l'adozione delle tecnologie pulite e rinnovabili per favorire i processi di sostenibilità, nonché a sostenere diffusamente l'innovazione di prodotto e di processo per le imprese manifatturiere, artigiane, della distribuzione commerciale e dei servizi.

Finlombarda S.p.A., in questo contesto, concorrerà operativamente al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali di sviluppo economico tramite la coprogettazione, con Regione, degli strumenti finanziari destinati ad imprese e professionisti e attraverso la gestione delle misure di incentivazione che prevedono l'utilizzo di strumenti finanziari, con particolare riferimento a quelli attivati nell'ambito della Programmazione Comunitaria.

Proseguirà, al contempo, in coerenza con la propria *mission* istituzionale, ad offrire finanziamenti a valere su risorse comunitarie, regionali e/o su risorse proprie (sia *stand alone* che in collaborazione con il sistema creditizio), nonché servizi di consulenza ed assistenza alle imprese per lo sviluppo di progetti, per l'accesso a finanziamenti e programmi europei e, tramite i servizi di *networking*, ai diversi attori del sistema della finanza e dell'innovazione.

Obiettivi strategici

- 4.1.1 Sostenere gli investimenti per la transizione *green* e digitale delle imprese lombarde
- 4.1.2 Sostenere la patrimonializzazione, l'accesso al credito per le PMI lombarde e l'avvio di impresa
- 4.1.6 Sostenere il sistema fieristico e l'internazionalizzazione
- 4.1.7 Favorire l'innovazione e la competitività delle filiere e degli ecosistemi
- 4.1.8 Incentivare la circolarità e la sostenibilità dei processi produttivi

Ambito strategico 4.2 – Attrattività

Gli indirizzi programmatici regionali per l'attrattività del territorio sono orientati, per il triennio 2026-2028, a favorire la creazione di condizioni favorevoli, ad incentivare l'offerta di strumenti funzionali, ad intercettare nuovi progetti di investimento e a promuoverne lo sviluppo in Lombardia. L'attenzione sarà rivolta sia a nuovi progetti di insediamento provenienti dall'estero sia ad operazioni di espansione/ampliamento di imprese già insediate in Lombardia, ma anche a progetti derivanti da rilocazioni in Lombardia di produzioni e forniture.

Finlombarda S.p.A. concorrerà al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali di incremento dell'attrattività, a beneficio della competitività del sistema economico, con particolare riguardo alla capacità di attrarre progetti di investimento con importante potenziale di ricaduta in termini di occupazione, innovazione, crescita di competenze e rafforzamento dei maggiori ecosistemi economico-produttivi. Rispetto a tali obiettivi, Finlombarda S.p.A. continuerà a contribuire alla progettazione degli strumenti finanziari ed alla gestione delle misure di incentivazione e supporto a progetti di investimento che prevedono l'utilizzo di strumenti finanziari. Questa attività verrà svolta, anche mediante interventi finanziari a valere su risorse proprie (nonché in affiancamento al sistema bancario e finanziario), concorrendo altresì al potenziamento ed

al rafforzamento delle funzioni centrali di promozione, assistenza e valorizzazione dell'offerta di servizi agli investitori.

Fornirà supporto tecnico e operativo per l'accesso a finanziamenti ed a programmi europei e servizi di *networking* tra diversi attori del sistema della finanza e dell'innovazione.

Finlombarda S.p.A. avrà, inoltre, un ruolo centrale nella progettazione di misure sperimentali in due ambiti dell'attività di attrazione degli investimenti: l'incentivazione per progetti proposti da imprese a capitalizzazione estera che intendano realizzare nuovi investimenti in Lombardia ed il sostegno all'avvio di progetti di investimento, caratterizzati da un elevato grado di innovatività rispetto agli obiettivi di sostenibilità a tutto campo, come declinati anche nella Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile della Lombardia.

Obiettivi strategici

- 4.2.1 Promuovere politiche di attrazione degli investimenti, anche attraverso processi di *reshoring e nearshoring*

PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN

Ambito strategico 5.1 – Transizione ecologica

Relativamente all'orientamento alla sostenibilità del territorio lombardo e dei suoi ecosistemi produttivi e finanziari, Finlombarda S.p.A. continuerà l'attività finalizzata allo sviluppo di strumenti a supporto della transizione ecologica delle principali filiere e settori produttivi. Lavorerà per attuare le attività prioritarie identificate attraverso le azioni di ricerca in corso, con il fine primario di accompagnare il sistema produttivo, in particolare le PMI e le rispettive filiere, nell'ideazione ed attuazione di piani di transizione ecologica capaci di attrarre finanziamenti *green*, coerenti con i principi della finanza sostenibile. Saranno attivate, inoltre, azioni di formazione, diffusione di conoscenza e consapevolezza, capaci di incrementare l'efficacia delle azioni di transizione messe in campo, lavorando al contempo sul *Green Budget*. Il supporto tecnico di Finlombarda S.p.A. permetterà di attuare tali attività in modo opportuno ed efficace.

Obiettivi strategici

- 5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare

Ambito strategico 5.2 – Agricoltura e pesca efficienti e innovative

Nel corso della XII Legislatura Regione mira a promuovere sistemi produttivi agricoli ed ittici più sostenibili, resilienti e competitivi, favorendo l'adozione di tecnologie e strumenti finanziari innovativi, ed adottando anche strumenti finanziari specifici.

Finlombarda S.p.A. contribuisce all'obiettivo 5.2.3 *"Intensificare la produzione agricola in modo sostenibile"* favorendo investimenti nella trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli, tramite strumenti finanziari mirati, la gestione del credito di funzionamento per le imprese agricole, l'assistenza tecnica alle imprese, l'operatività amministrativa, il monitoraggio del fondo credito ed il supporto nell'ambito di specifici Bandi FEASR per l'accesso a contributi in conto interessi su prestiti agevolati per investimenti nelle trasformazione e commercializzazione.

Obiettivi strategici

- 5.2.3 Intensificare la produzione agricola in modo sostenibile

Ambito strategico 5.3 – Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

Regione si propone di valorizzare il territorio lombardo attraverso iniziative che ne migliorino la resilienza, l'attrattività e la connessione. Si promuove l'integrazione tra ambiente, economia e qualità della vita, con particolare attenzione alla gestione sostenibile delle risorse forestali.

Finlombarda S.p.A. contribuirà a tale obiettivo supportando Regione Lombardia nella verifica delle condizioni per l'avvio di un *cluster* regionale "foresta-legno", attraverso la mappatura degli *stakeholder*, l'attivazione del partenariato nei tavoli di filiera e la valorizzazione del bosco come luogo di produzione di servizi ecosistemici e multifunzionali. Le filiere attivabili includono edilizia, arredo, *design*, bioeconomia ed energia; in tal modo si favorisce la creazione di un ecosistema produttivo forestale innovativo, sostenibile ed integrato,

contribuendo alla valorizzazione economica dei prodotti forestali, legnosi e non legnosi ed alla bioeconomia del patrimonio forestale da cui discende la sua conservazione. A valle del percorso di partenariato Regione Lombardia avrà gli elementi utili per valutare l'attivazione di un *cluster* dedicato.

Obiettivi strategici

- 5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e il suolo agricolo

PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA

Ambito strategico 6.1 – Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo

Gli indirizzi programmatici regionali per l'attrattività turistica del territorio sono orientati, per il triennio 2026-2028, a sostenere gli investimenti finalizzati a rendere sempre più competitivo e attrattivo il mondo dell'accoglienza, attraverso la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive, anche puntando sull'utilizzo delle nuove tecnologie che rendano l'esperienza sempre più accogliente e inclusiva. Tali investimenti risultano particolarmente strategici per rafforzare il posizionamento della Lombardia sui mercati sfruttando l'evento Olimpico del 2026 come straordinaria leva attrattiva.

Finlombarda S.p.A. concorrerà al raggiungimento degli obiettivi strategici regionali di incremento della competitività dell'offerta ricettiva lombarda offrendo finanziamenti a valere su risorse comunitarie, regionali e/o su risorse proprie (sia *stand alone* che in collaborazione con il sistema creditizio), nonché fornendo supporto tecnico ed operativo per la progettazione degli strumenti e per l'erogazione delle risorse ai beneficiari.

Obiettivi strategici

- 6.1.4 Sostenere la competitività delle imprese turistiche e dell'ecosistema turistico regionale

PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO

Ambito strategico 7.3 – Programmazione

Finlombarda S.p.A. concorrerà al raggiungimento dell'obiettivo strategico regionale di rilancio del sistema Lombardia con le risorse europee 21-27 per promuovere la crescita economica delle aree rurali attraverso un'azione di rafforzamento della produttività, redditività e competitività sui mercati del comparto agricolo, agroalimentare e agroindustriale. Le attività consentiranno di migliorare, al contempo, le *performance* climatico-ambientali, con particolare riguardo al supporto di investimenti per la trasformazione, e la commercializzazione dei prodotti agricoli attivati da imprese agroindustriali lombarde. Rispetto a tale obiettivo, Finlombarda S.p.A. continuerà a contribuire alla progettazione degli strumenti finanziari ed alla gestione degli interventi di incentivazione e supporto a progetti di investimento che prevedono l'utilizzo di strumenti finanziari. Fornirà, inoltre, supporto tecnico e operativo per la progettazione degli strumenti e per l'erogazione delle risorse ai beneficiari.

Obiettivi strategici

- 7.3.2 Rilanciare il sistema Lombardia con le risorse europee 21-27

ARIA S.p.A.

Azienda Regionale per l'Innovazione e gli Acquisti

ARIA S.p.A. – società *in house* di Regione Lombardia – è stata costituita nel 2019 quale risultante dalla fusione per incorporazione di ARCA S.p.A. (Centrale Acquisti) in Lombardia Informatica S.p.A. (Servizi e prestazioni informatiche, stazione appaltante/centrale di committenza per gare aggregate in materia di servizi digitali e ICT); successivamente è stata attuata la fusione per incorporazione in ARIA S.p.A. delle Società Infrastrutture Lombarde S.p.A. (esperimento delle procedure di evidenza pubblica per la progettazione, l'affidamento e l'aggiudicazione dei lavori concernenti infrastrutture ed opere di interesse regionale) ed Explora S.p.A. (servizi per la promozione del turismo e dell'attrattività, per la valorizzazione del territorio lombardo).

L'attuale *mission* societaria è prevalentemente quella di Centrale di Committenza Regionale e Soggetto Aggregatore, in un'ottica di specializzazione nella gestione di contratti pubblici – sia di servizi e forniture che di lavori - con riferimento all'intero ciclo di vita degli stessi, dalla programmazione all'affidamento sino alla loro esecuzione, fermo restando lo svolgimento delle funzioni amministrative delegate per legge regionale (l.r. n. 24/2006 e s.m.i.) quali lo sviluppo e l'attuazione delle politiche energetiche regionali e dei sistemi catastali riguardanti l'efficienza energetica degli edifici. In coerenza con tale *mission*, la Società si configura come uno strumento strategico per l'attuazione delle politiche di innovazione, digitalizzazione ed efficientamento della spesa pubblica, promuovendo modelli di gestione integrata e processi di centralizzazione degli acquisti a supporto delle amministrazioni regionali e degli enti del territorio.

Attraverso il proprio ruolo operativo e di coordinamento, la Società valorizza le risorse pubbliche, migliora la qualità dei servizi e rafforza la capacità amministrativa del sistema regionale, orientando e promuovendo al contempo lo sviluppo del mercato e del sistema industriale in chiave innovativa, sostenibile e competitiva.

Per conferire maggiore efficacia alla sua azione quale organismo strumentale alla realizzazione dei programmi di sviluppo infrastrutturale, ARIA S.p.A. promuove una revisione delle proprie procedure di governo e di gestione degli investimenti con l'obiettivo di perseguire un efficiente impiego delle risorse stanziate e una tempestiva realizzazione delle opere programmate. Ciò anche al fine di assicurare gli interventi di edilizia sanitaria. Nel corso del 2026, la strategicità di ARIA S.p.A. nel perseguitamento degli obiettivi di valore pubblico definiti con il PRSS a supporto dell'azione della Giunta regionale sarà prevalente negli ambiti strategici distribuiti nei Pilastri: 1 “Lombardia Connessa”, 2 “Lombardia al servizio dei cittadini”, 3 “Lombardia Terra di Conoscenza”, 4 “Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro”, 5 “Lombardia Green”, 6 “Lombardia Protagonista” e 7 “Lombardia Ente di Governo”.

AMBITI PER PRSS

PILASTRO 1 LOMBARDIA CONNESSA	PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI	PILASTRO 3 LOMBARDIA TERRA DI CONOSCENZA	PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO
1.1 - Reti di mobilità: infrastrutture, servizi e connessioni 1.2 - Connettività digitale inclusiva e ad alta velocità	2.1 - Rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici 2.3 - Sistema sociosanitario a casa del cittadino 2.4 - I giovani e le giovani generazioni 2.5 - Sicurezza e gestione delle emergenze	3.1 - Scuola 3.2 - Formazione professionale e ITS Academy 3.4 - Ricerca e innovazione	4.1 - Ecosistema imprese 4.2 - Attrattività 4.3 - Servizi per il lavoro
PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN	PILASTRO 6 LOMBARDIA ROTAGONISTA	PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO	
5.1 - Transizione ecologica 5.3 - Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini	6.1 - Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo 6.3 - Sport e grandi eventi 6.4. Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026	7.3 - Programmazione 7.4 - Affari istituzionali, sistema dei controlli e prevenzione dei rischi 7.5 - Semplificazione e trasformazione digitale 7.6 - Gestione e promozione dell'ente 7.8 - Demanio e patrimonio regionale	

PILASTRO 1 LOMBARDIA CONNESSA

Ambito strategico 1.1 – Reti di mobilità: infrastrutture, servizi e connessioni

Al fine di garantire ai cittadini e alle imprese della Lombardia un sistema della mobilità, sempre più efficiente, permane di fondamentale importanza il contributo assicurato da ARIA S.p.A. nell'affrontare le sfide che vedranno impegnata Regione nei prossimi anni. In particolare, le strategie delineate nell'ambito del sistema dei trasporti, sia ferroviario che su gomma, saranno concentrate sull'innovazione, soprattutto tecnologica, del sistema stesso, anche alla luce delle recenti evoluzioni nell'ambito dell'intelligenza artificiale.

Le attività strategiche saranno, tra l'altro, rivolte allo sviluppo dei servizi a supporto dell'interoperabilità del trasporto pubblico, anche attraverso la realizzazione del Centro Servizi Regionale (CSR), quale nuovo sistema funzionale a monitorare i servizi, oltre che a garantire la sicurezza informatica gestendo in modo dinamico le *policy* tariffarie. L'interesse sarà inoltre diretto allo sviluppo della bigliettazione digitale, nell'ottica di una sempre maggiore dematerializzazione dei titoli di viaggio e semplificazione delle procedure. Inoltre, attraverso il sistema di *Account-Based Ticketing* (ABT) applicato alla gestione del trasporto pubblico, l'obiettivo è spostare il *focus* dai supporti fisici di biglietteria all'account digitale dell'utente, rendendo l'esperienza di viaggio più semplice, personalizzata e integrata. Nell'ambito dei temi relativi alla mobilità sostenibile, in particolare quella elettrica, proseguirà il percorso già intrapreso con ARIA S.p.A. relativo all'implementazione dell'Ecosistema della Mobilità Sostenibile (ECOMOBS) che, anche in vista delle Olimpiadi 2026, sarà strumento funzionale alla sperimentazione delle nuove forme di trasporto a basso impatto ambientale. L'Ecosistema, inoltre, grazie all'integrazione con "Muoversi in Lombardia" (il servizio con le informazioni riguardanti gli orari di tutti i servizi di trasporto pubblico in Lombardia), potrà essere utilizzato dal cittadino per programmare il proprio viaggio "green".

Sul piano infrastrutturale, sarà fondamentale il supporto di ARIA S.p.A. allo sviluppo e al coordinamento di progetti strategici per la realizzazione delle principali infrastrutture di trasporto della Lombardia, in particolare con riferimento agli interventi di potenziamento della rete stradale, autostradale e ciclabile (anche previsti dal Piano Lombardia o funzionali a garantire l'accessibilità alle Olimpiadi invernali 2026), assicurando il rispetto dei cronoprogrammi e valorizzando al massimo l'operatività della partecipata Concessioni Autostrade Lombarde S.p.A. Particolare attenzione sarà dedicata all'ottimizzazione delle soluzioni progettuali per garantire il corretto inserimento territoriale delle opere e la riduzione degli impatti ambientali.

Obiettivi strategici

- 1.1.1 Potenziare e riqualificare la rete viaria e ferroviaria per una Lombardia accessibile e connessa
- 1.1.2 Sviluppare il Servizio Ferroviario Regionale
- 1.1.3 Programmare un sistema di trasporto pubblico integrato
- 1.1.4 Garantire una rete infrastrutturale sicura e resiliente
- 1.1.5 Sostenere e potenziare la mobilità dolce e *green*

Ambito strategico 1.2 – Connettività digitale inclusiva e ad alta velocità

Per favorire una sempre maggiore connettività digitale ad alta velocità, proseguiranno le attività all'interno dei progetti "Aree bianche" (zone nelle quali non è presente un'infrastruttura di connettività ad alta velocità e nessun operatore ha mostrato interesse a investire) e "Aree grigie" (zone nelle quali è presente un solo operatore di rete ed è improbabile che altri decidano di investire). Al fine di consolidare tale percorso, Regione Lombardia continuerà a promuovere il confronto con gli Enti locali, le Soprintendenze e i soggetti competenti e, con il supporto di ARIA S.p.A., continuerà a sviluppare la piattaforma "Procedimenti e Conferenza dei Servizi telematica" per la gestione delle Conferenze dei Servizi telematiche per l'infrastrutturazione della Banda Ultra Larga (BUL) sul territorio regionale. Si darà corso, inoltre, alla sperimentazione di reti ibride satellitari – terrestri per la misurazione delle performance del servizio a banda larga sia in aree remote che urbanizzate, nelle quali sono presenti numerose interferenze. ARIA S.p.A., supporta Regione Lombardia nello sviluppo di quest'ultimo progetto nella sua qualità di stazione appaltante.

Obiettivi strategici

- 1.2.1 Potenziare le infrastrutture di telecomunicazione sul territorio lombardo

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI

Ambito strategico 2.1 – Rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici

Le politiche abitative regionali sono caratterizzate dalla capacità di affrontare i mutamenti sociodemografici in atto, in particolar modo l'invecchiamento progressivo della popolazione, la presenza di diverse forme di disabilità e l'acuirsi delle povertà in rapporto alle spese per la casa ed ai servizi essenziali che necessitano di interventi specifici, non solo abitativi.

In questo contesto, Regione Lombardia si pone la sfida di soddisfare la domanda abitativa e di rispondere ai bisogni degli inquilini, attraverso interventi integrati di gestione sociale e di contrasto alla povertà, utilizzando leve regolatorie e innovative piattaforme digitali. Queste ultime sono volte a rendere più agevole la fruizione dei servizi per i cittadini, gli enti proprietari e gestori (ALER e Comuni). ARIA S.p.A. – nel suo ruolo di centrale di committenza - supporterà Regione nella realizzazione di tali piattaforme assicurando le soluzioni tecnologicamente più avanzate e la risoluzione tempestiva delle problematiche tecniche rilevate dagli utenti sul territorio.

Regione Lombardia ritiene prioritario l'impegno a manutenere, riqualificare e rigenerare il patrimonio edilizio residenziale pubblico, sempre più in un'ottica di efficienza e sostenibilità ambientale, quale precondizione per la sostenibilità sociale dei quartieri. Tale finalità sarà realizzata anche attraverso il completamento di interventi complessi come l'Accordo di Programma Lorenteggio, in cui è coinvolta ARIA S.p.A., in qualità di stazione appaltante, oltre a Regione (ente promotore), ALER Milano e Comune di Milano, per i quali la Società deve assicurare il tempestivo riporto di eventuali criticità nell'attuazione degli interventi e supportare le strutture regionali per le azioni da attivare. Parallelamente è necessario affrontare, attraverso casi pilota, la sperimentazione di modelli di comunità energetiche rinnovabili e di autoconsumo collettivo in edifici sap con l'obiettivo di contrastare la povertà energetica.

Obiettivi strategici

- 2.1.1 Concorrere ad assicurare la sostenibilità economica del sistema e accelerare le assegnazioni degli alloggi
- 2.1.4 Promuovere la rigenerazione urbana e l'*housing* sociale

Ambito strategico 2.3 – Sistema sociosanitario a casa del cittadino

ARIA S.p.A. è impegnata nel processo di trasformazione, innovazione e potenziamento del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) attuando interventi di digitalizzazione al fine di garantire maggiore equità di accesso alle cure, maggiore prossimità assistenziale, sostenibilità, efficienza e sicurezza di sistema.

Inoltre, il ruolo di ARIA S.p.A. nel procurement pubblico, dovrà agire come catalizzatore per l'implementazione del PRSS, trasformando la spesa pubblica in investimento strategico orientato a potenziare l'assistenza sociosanitaria territoriale e domiciliare, rendendola più efficiente, equa e rispettosa dell'ambiente. In particolare, contribuendo al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ottimizzare la spesa per massimizzare l'efficacia dell'assistenza territoriale, attraverso la progettazione di gare di beni e servizi innovativi abilitanti l'attuazione di approcci *e-health* nell'attività diagnostica e di monitoraggio dei pazienti, che permettano di fruire delle cure e dell'assistenza direttamente al domicilio riducendo così gli accessi alle strutture ospedaliere;
- minimizzare l'impatto ambientale della rete sociosanitaria a domicilio e delle strutture territoriali (CdC/Ospedali di Comunità), attraverso il potenziamento degli "acquisti verdi" e l'adozione di Criteri Ambientali Minimi (CAM) oltre la norma;
- utilizzare la leva contrattuale per garantire la qualità del lavoro, la parità e l'accessibilità dei servizi che supportano il cittadino a casa, attraverso l'inserimento nei bandi di gara di clausole sociali stringenti e di requisiti che garantiscono il rispetto dei principi di accessibilità universale e l'usabilità anche per utenti con limitazioni sensoriali o cognitive.

Con riferimento agli interventi di digitalizzazione, è in corso la progettazione e la realizzazione di un Ecosistema Digitale Regionale che prenderà in considerazione, tra gli altri, i seguenti ambiti:

- Piattaforma Regionale di Telemedicina che rappresenta il paradigma tecnologico con cui abilitare una progressiva remotizzazione delle cure attraverso dispositivi medici e strumenti di video conferenza. I dispositivi consentiranno il monitoraggio dei parametri clinici da remoto, per i pazienti cronici, e per i pazienti affetti da specifiche patologie facilitando il processo di assistenza e migliorando la qualità delle cure e dei percorsi riabilitativi. Così facendo, si ridurranno gli attuali divari geografici e territoriali e si accelererà il processo di cura nelle vicinanze o presso l'abitazione del paziente; in tal senso l'azione del procurement di ARIA S.p.A. riveste rilevanza strategica per l'acquisizione delle tecnologie in uso presso i luoghi di cura (ASST, IRCCS, ...) e date in uso ai pazienti, pienamente integrate con il Sistema Informativo sociosanitario di Regione Lombardia (es. Fascicolo sanitario e Piattaforma regionale di Telemedicina);
- Sistema di Gestione Digitale del Territorio, sviluppato per ottimizzare la gestione e il supporto alle cure domiciliari, agli Enti sanitari nell'attuazione dei processi sociosanitari di integrazione ospedale-territorio e nel concreto funzionamento delle Case della Comunità e delle Centrali Operative Territoriali. Questo favorirà l'integrazione tra gli attori del sistema sociosanitario e la digitalizzazione dei processi assistenziali. Il sistema sarà interdipendente con gli altri interventi strategici quali il Fascicolo Sanitario Elettronico e la Telemedicina, abilitando la piena operatività del modello di presa in carico del paziente cronico;
- CUP Unico regionale, comune per tutti gli Enti del SSR, pubblico e privato accreditato, con cui gestire l'intero processo di prenotazione per migliorare la programmazione sanitaria, la gestione dell'offerta e dei fattori produttivi, grazie alla centralizzazione e standardizzazione delle risorse sul territorio, facilitando così l'accesso alle prestazioni sanitarie, monitorando la domanda e l'offerta e governando le liste di attesa attraverso strumenti di analisi.

Regione ha definito le caratteristiche tecniche e funzionali dell'intera architettura tecnologica sulla quale tutti i progetti dell'Ecosistema Digitale si fondano e che costituiscono la visione regionale di governance che ha orientato la nascita e lo sviluppo delle diverse iniziative.

In tema di audit e gestione del rischio sanitario all'interno delle strutture di cura e delle ATS, è in uso e in evoluzione il sistema informativo Herm Lomb, per garantire facilità di segnalazione e gestione proattiva e reattiva di eventi avversi e sentinella, nonché la gestione del fenomeno degli atti violenti nei confronti degli operatori sanitari.

Lo sviluppo informatico nel settore della Prevenzione, include sia la ricezione e trasmissione a INAIL dei certificati di infortunio sul lavoro, che le segnalazioni di malattie professionali, vaccinazioni, screening, malattie infettive, controlli di sanità pubblica e monitoraggio ambientale. Questa evoluzione è fondamentale per migliorare l'efficacia e la tempestività degli interventi.

La digitalizzazione consente una raccolta ed un'analisi in tempo reale dei dati, facilitando la pianificazione di interventi preventivi, la gestione delle emergenze ed il monitoraggio costante della salute pubblica ed ambientale.

La data governance sarà essenziale per assicurare la qualità, la sicurezza e l'accessibilità dei dati raccolti.

L'integrazione dei dati sanitari e ambientali e la loro condivisione tra i vari enti permetterà un'analisi completa e accurata migliorando la capacità di risposta alle emergenze e favorendo interventi di prevenzione efficaci.

Sarà realizzato un sistema informativo regionale per la gestione dei programmi di screening per la diagnosi precoce, per garantire ai cittadini facilità di accesso alle prestazioni previste ed una presa in carico personalizzata.

Il software ARVAX, dedicato alla gestione delle vaccinazioni, sarà integrato con tutti i sistemi informativi regionali per consentire una gestione centralizzata, monitorando con precisione le coperture vaccinali e favorendo interventi rapidi.

Parallelamente, il software SMI, destinato alla sorveglianza delle malattie infettive, verrà potenziato integrandolo con tutti i flussi informativi utili per garantire un monitoraggio accurato delle epidemie e dei focolai, con l'obiettivo di coordinare in tempo reale le risposte sanitarie. In ambito ospedaliero il flusso MICROBIO verrà sviluppato per garantire maggiore capacità del controllo delle Infezioni Correlate all'Assistenza (con un unico software centrale regionale) e dell'Antimicrobico Resistenza.

Nel contesto delle pandemie, il sistema SASHA verrà ulteriormente sviluppato per gestire in modo efficiente le emergenze sanitarie migliorando il coordinamento tra le istituzioni e la capacità di risposta.

Un altro fattore chiave sarà lo sviluppo di un gestionale per le attività del SIAN (Servizio Igiene Alimenti e Nutrizione) e dei laboratori di Prevenzione che faciliterà la gestione delle ispezioni, delle analisi e del monitoraggio in settori come la sicurezza alimentare e igiene pubblica.

Nell'ambito della sicurezza sui luoghi di lavoro, verrà mantenuto e migliorato il software GECA, per la gestione delle dichiarazioni delle imprese nei cantieri, integrato con l'algoritmo Calcolo Rischio Cantieri (Ca.Ri.Ca.), che permette di identificare i cantieri a maggior rischio da parte delle ATS.

Per la gestione dei rischi ambientali specifici, saranno sviluppati vari strumenti software: ad esempio quello per la gestione del radon consentirà il monitoraggio e la valutazione dei rischi legati a questa sostanza radioattiva; il visualizzatore grafico GEOSA faciliterà la correlazione tra dati ambientali e dati sanitari, offrendo un supporto visivo all'analisi dell'impatto dell'ambiente sulla salute. In particolare, l'implementazione del servizio Gestione Rischio Radon (Ge.R.I.), per la raccolta dei dati di concentrazione del gas in abitazioni e luoghi di lavoro, così come rilevati da ATS, ARPA e servizi di dosimetria, consentirà di accettare la correlazione con i tumori polmonari, con specifica attenzione a quelli individuati nelle aree prioritarie, ovvero in quei comuni in cui le concentrazioni di radon indoor sono mediamente più elevate, il cui elenco è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (n.211 del 9 settembre 2023). La piattaforma informatica Gestione attività Funebre (Ge.A.F.), prevista dalla l.r. 30 dicembre 2009, n. 33 "Testo unico delle leggi regionali in materia di sanità" e dall'art. 17 del Regolamento regionale 14 giugno 2022, n. 4, per la gestione di tutti i processi relativi al decesso, in accordo con ANCI, garantirà la dematerializzazione di comunicazioni e di autorizzazioni comunali ed assicurerà il rispetto dei criteri di proporzionalità tra imprese e centri servizi.

Verranno inoltre potenziati strumenti specifici come GeMA per la gestione delle dichiarazioni relative all'amianto, da parte dei cittadini, e dei piani di bonifica, da parte delle imprese esercenti, assicurando la tracciatura delle esposizioni professionali dei lavoratori addetti e GETRA, per la gestione delle dichiarazioni relative alle torri di raffreddamento, che consentiranno un monitoraggio più efficiente di questi rischi ambientali.

Un altro settore chiave riguarda la medicina di iniziativa, che sposta il *focus* sulla prevenzione e sulla promozione della salute. Lo sviluppo informatico faciliterà il raccordo tra i medici di base e il servizio sanitario, permettendo la raccolta e la condivisione di informazioni su accesso alle prestazioni, parametri di salute e indicatori comportamentali anche tramite il Fascicolo Sanitario Elettronico. Questa integrazione consentirà di identificare tempestivamente i fattori di rischio, favorendo interventi preventivi mirati e personalizzati.

Infine, lo sviluppo di software per il contatto diretto con il cittadino garantirà un'interazione più semplice e rapida con i servizi sanitari, attraverso piattaforme online e app dedicate. Questi strumenti permetteranno ai cittadini di accedere facilmente a informazioni sanitarie, prenotare visite, ricevere promemoria per vaccinazioni o screening e monitorare il proprio stato di salute.

Verrà sviluppato inoltre un unico gestionale regionale per la gestione degli obiettivi in tema di prevenzione del SSR.

Nell'ambito degli investimenti nell'edilizia sanitaria, sarà prioritario il supporto della Direzione Centrale Lavori di Aria S.p.A. per il potenziamento delle infrastrutture sanitarie sul territorio, promuovendo la transizione ecologica e digitale. Regione Lombardia non considera l'edilizia sanitaria solo un rinnovamento/incremento delle strutture, ma uno strumento per garantire cure più accessibili, tempestive ed efficienti, come sottolineato anche dal programma pluriennale di investimenti in edilizia sanitaria della Regione Lombardia.

In coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile, l'attività della Direzione Centrale Lavori di ARIA S.p.A. si focalizzerà sull'accelerazione dei progetti strategici, progettazione ed avvio di grandi interventi, con l'obiettivo di garantire efficienza, sostenibilità e innovazione nelle nuove strutture.

Le fasi di progettazione per i nuovi presidi e le riqualificazioni energetiche saranno prioritari per strutture particolarmente strategiche come il Grande Ospedale della Malpensa, il nuovo Ospedale di Brescia, la ristrutturazione dell'Ospedale di Alzano Lombardo ed il Nuovo ospedale di Desenzano per i quali l'azione prioritaria sarà lo sviluppo della fase di progettazione dell'intervento.

In riferimento all'avanzamento nella realizzazione di strutture strategiche, sarà data massima priorità al monitoraggio e all'avanzamento dei cantieri in corso che rappresentano l'ossatura della sanità del futuro

quali la Città della Salute e della Ricerca - polo di eccellenza, integrazione tra cura e ricerca – per il quale sarà garantito l'avanzamento dei lavori, l'Ospedale S. Gerardo di Monza e l'Ospedale Buzzi, per i quali sarà garantita la messa in funzione e collaudo dei nuovi padiglioni per assicurarne l'operatività.

In linea con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS), tutte le attività edilizie dovranno integrare criteri di sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

1. **Efficienza Energetica e Transizione Ecologica:** Inserimento obbligatorio di capitolati che prevedano alti standard di isolamento termico, utilizzo di fonti rinnovabili e sistemi di gestione energetica avanzata in tutti i progetti. Monitoraggio dei risparmi energetici e della riduzione delle emissioni di CO2 nei progetti già avviati.
2. **Innovazione Digitale (Telemedicina):** Progettazione degli spazi in funzione dell'integrazione di tecnologie per la telemedicina e la cartella clinica elettronica, assicurando che le nuove strutture siano "*digital-ready*" per potenziare le cure domiciliari.
3. **Approvvigionamento Sostenibile:** promozione dell'uso di Criteri Ambientali Minimi (CAM) nelle gare d'appalto per l'edilizia e i servizi, privilegiando materiali a basso impatto ambientale e promuovendo la circolarità.

Per conferire maggiore efficacia alla sua azione, quale organismo strumentale alla realizzazione dei programmi di sviluppo infrastrutturale, ARIA S.p.A. promuoverà una revisione delle proprie procedure di governo e di gestione degli investimenti con l'obiettivo di perseguire un efficiente impiego delle risorse stanziate e una tempestiva realizzazione delle opere programmate, anche alla luce della recente riforma in materia di contratti pubblici. Ciò anche al fine di assicurare gli interventi di edilizia sanitaria.

Obiettivi strategici

- 2.3.2 Potenziare le cure domiciliari anche attraverso la telemedicina
- 2.3.4 Ottimizzare il rapporto domanda-offerta di prestazioni ambulatoriali e ricoveri programmati, dei pronto soccorso e della rete di emergenza/urgenza
- 2.3.5 Potenziare gli interventi rivolti a soggetti fragili e cronici

Ambito strategico 2.4 – I giovani e le giovani generazioni

In attuazione dell'art. 7 della l.r. 4/2022, interamente dedicato agli "Strumenti di comunicazione e informazione", ARIA S.p.A. ha supportato l'ente regionale nella progettazione e costruzione di una nuova piattaforma dedicata agli under 35 che vivono, studiano o lavorano in Lombardia (www.giovani.regione.lombardia.it).

Nella società della comunicazione digitale, fatta di servizi sempre più smart, alla Pubblica Amministrazione è chiesto un radicale cambio di mentalità e di approccio, prima ancora che di strategia o di strumenti, per poter essere percepita dai giovani come utile, interessante, capace di rispondere a necessità concrete, attrattiva nell'offrire percorsi e servizi di qualità.

Il progetto si è dunque sviluppato all'interno della più ampia iniziativa denominata "Generazione Lombardia", e ha avuto un duplice obiettivo: da una parte raccontare, in modo sistematico e con linguaggio semplice, ciò che l'istituzione regionale mette in campo in termini di misure, iniziative, azioni, servizi, proposte, eventi dedicati ai giovani; dall'altra creare una "casa" virtuale che possa accoglierli e consentire di costruire community in cui confrontarsi e discutere sui temi di maggior interesse, interagendo tra di loro e con l'amministrazione e stimolando la partecipazione con sondaggi e altri strumenti a ingaggio diretto.

All'interno dell'ecosistema regionale, il portale rappresenta l'hub principale delle opportunità offerte agli under 35 in Lombardia e viene potenziato ogni anno con manutenzioni evolutive e riprogettazioni strategiche che vanno incontro alle esigenze del *target* di riferimento.

Obiettivi strategici

- 2.4.1 Favorire il protagonismo dei giovani

Ambito strategico 2.5 – Sicurezza e gestione delle emergenze

Nell'ambito della tematica della sicurezza, intesa in senso ampio, la Società garantirà lo sviluppo e la gestione delle piattaforme e dei servizi digitali del sistema regionale di protezione civile e di polizia locale, nonché il

supporto tecnologico-operativo alle attività del Centro Funzionale e della Sala Operativa Regionale di Protezione Civile. In particolare, adottando le opportune strategie ed azioni - per quanto concerne l'affidabilità e la continuità operativa nelle 24 ore - degli applicativi in uso e dei servizi, ARIA S.p.A. agirà per garantire la capacità di risposta del sistema regionale di protezione civile, consentire l'emissione delle allerte nei tempi previsti e la piena fruibilità dei servizi (tra cui il sistema di raccolta di segnalazione dei danni Ra.S.Da.).

La Società sarà strategica per la raccolta, l'organizzazione e la messa a sistema dei dati e delle informazioni utili alla valorizzazione del patrimonio informativo digitale in ambito di protezione civile, polizia locale, sicurezza stradale ed integrata, in raccordo con l'Istituto POLIS-Lombardia, anche alla luce dell'evoluzione del sistema regionale per costruire una progressiva interoperabilità tra i sistemi stessi, un ecosistema di dati e servizi interconnessi tra loro, in modo tale che gli attori del sistema possano in tempo reale, e senza soluzione di continuità, interagire e scambiarsi dati. La strategia dovrà svilupparsi anche attraverso partnership strategiche (es. con università, centri di competenza) per potenziare soluzioni tecnologiche innovative sostenendo il percorso di trasformazione digitale e di attuazione di nuovi sistemi (es. allarme pubblico IT ALERT).

Obiettivi strategici

- 2.5.1 Supportare gli interventi volti alla riduzione dell'incidentalità stradale
- 2.5.2 Aumentare la sicurezza urbana anche attraverso iniziative di efficientamento della Polizia locale
- 2.5.3 Valorizzare i beni confiscati, promuovere la legalità la cultura della sicurezza
- 2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale

PILASTRO 3 LOMBARDIA TERRA DI CONOSCENZA

Ambito strategico 3.1 – Scuola

Regione Lombardia, con l'obiettivo di rendere le strutture scolastiche in grado di rispondere alle esigenze della didattica moderna e di aprirsi maggiormente al territorio, intende promuovere nuove modalità di apprendimento trasformando le scuole in luoghi tecnologicamente avanzati e sostenibili. Attraverso la promozione dell'uso di tecnologie digitali come parte integrante della didattica, soprattutto nelle attività laboratoriali, sarà posta particolare attenzione all'accessibilità per gli studenti con bisogni educativi speciali e disabilità. Sarà data priorità a misure per sostenere la formazione continua di insegnanti e personale scolastico sulle competenze digitali, ed in particolare a quelle volte all'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi didattici, così da garantire un'evoluzione costante e coerente con i cambiamenti tecnologici. In tale contesto e nell'ambito del percorso di digitalizzazione dei processi e degli strumenti, il contributo di ARIA S.p.A. sarà focalizzato sullo sviluppo di sistemi di gestione digitale dei percorsi garantendo l'adozione di un approccio *data driven* nell'attuazione delle politiche con l'obiettivo di rendere le istituzioni scolastiche più efficienti e capaci di rispondere in modo personalizzato alle esigenze degli studenti.

Obiettivi strategici

- 3.1.3 Potenziare le infrastrutture scolastiche, anche digitali

Ambito strategico 3.2 – Formazione professionale e ITS Academy

Regione Lombardia, intende rafforzare il sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) promuovendo una collaborazione sempre più stretta tra scuole, imprese e istituzioni, adottando un approccio integrato che unisce tecnologia, analisi dei dati, innovazione formativa e dialogo continuo con il mondo produttivo. Con riferimento ai percorsi formativi, Regione intende sostenere lo sviluppo di competenze tecnologiche emergenti legate alla transizione digitale, come l'intelligenza artificiale, la robotica, il *machine learning*, e quelle per la transizione ecologica, come l'efficienza energetica e l'economia circolare.

Proseguirà il rafforzamento del sistema di istruzione terziaria non accademica con particolare enfasi sugli Istituti Tecnologici Superiori (*ITS Academy*) e la loro attrattività, anche internazionale, in quanto rappresentano un segmento formativo altamente specializzato e professionalizzante orientato verso i settori

chiave dell'economia, come la meccanica, l'automazione, le biotecnologie, l'energia, l'ICT, il turismo e la moda.

In questo contesto, ARIA S.p.A. supporterà Regione nelle attività di monitoraggio continuo del mercato del lavoro, individuando settori in crescita, nuove competenze richieste ed evoluzioni dei profili professionali, anche attraverso l'uso dell'intelligenza artificiale. Saranno potenziati gli strumenti digitali di intermediazione tra scuole e imprese, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, favorendo l'inserimento degli studenti e garantendo un flusso costante di candidati con competenze richieste dal territorio. Proseguirà inoltre il percorso di digitalizzazione dei processi con l'implementazione di sistemi di monitoraggio delle presenze in *near real time* tramite App o piattaforme digitali.

Obiettivi strategici

- 3.2.1 Potenziare l'istruzione e la formazione professionale (IeFP) in raccordo con le filiere economico-produttive
- 3.2.3 Potenziare il sistema ITS Academy Lombardo, anche investendo in infrastrutture e laboratori

Ambito strategico 3.4 – Ricerca e innovazione

Gli indirizzi programmatici regionali in tema di Ricerca e Innovazione sono orientati - per il triennio 2026-2028 - a supportare la crescita degli ecosistemi lombardi dell'innovazione e generare competitività e valore sul territorio, non solo attraverso il sostegno agli investimenti in ricerca industriale, sviluppo sperimentale e trasferimento tecnologico ma anche promuovendo il modello dell'innovazione aperta e creando le condizioni di sistema per cogliere le opportunità offerte dall'Intelligenza Artificiale.

Le politiche di *Open Innovation* sono un *driver* capace di facilitare l'incontro tra domanda di innovazione e offerta tecnologica, l'ingaggio e la comunicazione con gli *stakeholder*, la circolazione dell'informazione e della conoscenza (anche a livello internazionale), la mappatura delle competenze e lo scambio di idee progettuali. Proseguirà nel 2026 il supporto tecnico e strategico di ARIA S.p.A. per lo sviluppo e la gestione della piattaforma regionale di *Open Innovation* che prevede, tra le altre cose, la sperimentazione di tecnologie innovative, particolarmente quelle basate su AI e la collaborazione con significative realtà del mondo imprenditoriale e accademico.

In tema di Intelligenza Artificiale, nel solco del programma di *governance* e coordinamento, denominata Lombard-IA, Regione, con il supporto di ARIA S.p.A., consoliderà il processo di *Governance* (partito nel 2024), sia attivando ulteriori tavoli tematici con le Grandi aziende, e quelli previsti con le Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI) e terzo settore, sia favorendo la diffusione della conoscenza sull'IA. ARIA S.p.A. fornirà supporto tecnico-scientifico nell'organizzazione degli Stati Generali lombardi sulla IA, evento necessario a delineare lo stato dell'arte e le prospettive future della IA in Lombardia, promuovendo uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile dell'Intelligenza Artificiale nell'ecosistema regionale di ricerca e innovazione.

L'Intelligenza Artificiale potrà giocare un ruolo cruciale anche per efficientare i processi interni alla Pubblica Amministrazione e sperimentare applicazioni che consentano una migliore conoscenza dei bisogni e una semplificazione e accelerazione delle procedure amministrative. Anche su questo tema, la Società è al fianco di Regione nel fornire supporto tecnico e strategico per studiare possibili nuove applicazioni dell'Intelligenza Artificiale ai processi interni, con l'obiettivo di migliorare, velocizzare e semplificare le procedure amministrative, con particolare attenzione alle funzioni istruttorie e di controllo.

Obiettivi strategici

- 3.4.1. Programmare e promuovere la ricerca e l'innovazione
- 3.4.2. Rafforzare l'innovazione, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico
- 3.4.3. Sostenere il trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca e delle imprese lombarde

PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO

Ambito strategico 4.1 – Ecosistema imprese

Per la piena attuazione delle politiche regionali 2026-2028 a favore della competitività, risulta indispensabile l'apporto specialistico di ARIA S.p.A. su diversi fronti: da un lato occorre favorire l'accesso al mercato degli appalti pubblici per le Piccole e Medie Imprese (PMI), motore dell'Ecosistema imprese lombardo, continuando a sviluppare la Piattaforma di e-Procurement regionale SINTEL e il Negozio Elettronico (NECA) per garantire massima usabilità, trasparenza e semplificazione delle procedure di gara, intensificando i programmi di formazione gratuita e assistenza tecnica mirata per le PMI. Inoltre, in continuità con le iniziative già avviate, è auspicabile un ulteriore rafforzamento dell'azione di ARIA S.p.A. di strutturale confronto con le Associazioni di Categoria e i *Cluster* Tecnologici Lombardi, al fine di favorire l'acquisto di innovazione proveniente dal sistema delle imprese e valorizzare il ruolo di ARIA S.p.A. come facilitatore dello sviluppo economico. Tale azione contribuirà a rafforzare la funzione di procurement pubblico come strumento di supporto al sistema regionale, migliorando le performance in termini di qualità ed economicità dei servizi resi ai cittadini.

Dall'altro lato, l'apporto di ARIA S.p.A. risulta indispensabile in termini di pianificazione, sviluppo e gestione delle infrastrutture informatiche. Tali infrastrutture, funzionali alla gestione delle misure di incentivazione dirette ad imprese e professionisti e promosse da Regione, dovranno garantire efficacia, semplicità e sicurezza alle interazioni.

Il contributo di ARIA S.p.A. è particolarmente rilevante per la gestione delle misure a valere sul Programma Regionale FESR 2021-2027, realizzate in collaborazione con Finlombarda S.p.A. ed Unioncamere Lombardia e per le connesse operazioni di certificazione della spesa nei confronti della Commissione Europea.

La Società dovrà garantire, inoltre, il tempestivo supporto a Regione fornendo la base informativa indispensabile per lo svolgimento delle attività di comunicazione, monitoraggio e valutazione delle politiche pubbliche a sostegno delle imprese e per la corretta restituzione a Istituzioni e cittadini dei risultati raggiunti tramite l'impiego di risorse pubbliche.

Obiettivi strategici

- 4.1.1 Sostenere gli investimenti per la transizione *green* e digitale delle imprese lombarde
- 4.1.2 Sostenere la patrimonializzazione, l'accesso al credito per le PMI lombarde e l'avvio di impresa
- 4.1.6 Sostenere il sistema fieristico e l'internazionalizzazione
- 4.1.7 Favorire l'innovazione e la competitività delle filiere e degli ecosistemi
- 4.1.8 Incentivare la circolarità e la sostenibilità dei processi produttivi

Ambito strategico 4.2 – Attrattività

Rispetto alla programmazione delle attività per l'attrazione degli investimenti, ARIA S.p.A. avrà una funzione fondamentale per la progettazione, lo sviluppo e la tenuta delle piattaforme a supporto dell'attuazione delle iniziative di raccolta e selezione di opportunità insediativa e di investimento, nonché di eventuali misure sperimentali di incentivazione per nuovi progetti di insediamento, siano queste gestite da Regione, da Finlombarda S.p.A. o da Unioncamere Lombardia.

La Società dovrà, inoltre, garantire tempestiva assistenza tecnica ed informativa a supporto della tenuta delle infrastrutture informatiche, tramite le quali hanno luogo le attività di gestione e di monitoraggio di misure attive a valere su risorse della Programmazione Comunitaria 2021-2027.

Obiettivi strategici

- 4.2.1 Promuovere politiche di attrazione degli investimenti, anche attraverso processi di *reshoring* e *nearshoring*

Ambito strategico 4.3 – Servizi per il lavoro

Nel quadro della riforma e della modernizzazione dei servizi per il lavoro, ARIA S.p.A. assume un ruolo strategico a supporto di Regione Lombardia per l'attuazione delle nuove Politiche Attive del Lavoro (PAL) post-GOL e per lo sviluppo di sistemi informativi innovativi, integrati e *user-centered*. In particolare, ARIA S.p.A. sarà chiamata a sviluppare e potenziare piattaforme digitali e strumenti di *data analytics* per la

raccolta, l'analisi e la condivisione di dati su formazione e lavoro, favorendo la programmazione complementare tra i diversi attori e prevenendo sovrapposizioni. In collaborazione con altre PA, enti di formazione, operatori pubblici e privati dei servizi al lavoro, promuoverà, anche attraverso la costruzione di offerte formative congiunte, lo scambio strutturato di dati e la progettazione di strumenti condivisi.

ARIA S.p.A. favorisce la governance digitale dei servizi al lavoro, garantendo sicurezza, interoperabilità e qualità dei dati, in linea con le priorità regionali di digitalizzazione, semplificazione e innovazione. Inoltre, supporterà la personalizzazione degli interventi di politica attiva, con particolare attenzione a giovani, donne e persone in condizione di vulnerabilità, attraverso l'implementazione di tecnologie emergenti e l'uso di intelligenza artificiale per l'automazione dei processi amministrativi e la semplificazione dell'accesso ai servizi, tramite app e piattaforme digitali integrate, anche per la gestione dei percorsi di alternanza scuola-lavoro e delle transizioni istruzione-lavoro (tirocini, esperienze professionalizzanti).

In questo contesto contribuirà alla riduzione del *mismatch* (disequilibrio) tra domanda e offerta di competenze, sviluppando sistemi di osservazione e monitoraggio dei fabbisogni del mercato del lavoro e integrando i sistemi informativi del Collocamento Mirato (L. 68/99).

Obiettivi strategici

- 4.3.1 Innovare e potenziare le strutture e gli interventi di politiche attive del lavoro
- 4.3.2 Potenziare le politiche per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità
- 4.3.3 Investire nelle competenze durante tutto l'arco della vita lavorativa (Formazione continua)

PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN

Ambito strategico 5.1 – Transizione ecologica

Nel prossimo triennio, la Lombardia è chiamata a partecipare al raggiungimento di obiettivi strategici per l'attuazione della transizione energetica. Gli obiettivi fissati dal Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) costituiscono una sfida molto importante in termini di impegno e risorse da investire.

ARIA S.p.a. contribuirà alla transizione ecologica dell'intero sistema regionale prioritariamente utilizzando il procurement pubblico come catalizzatore per l'innovazione sostenibile e la decarbonizzazione, in coerenza con gli obiettivi del PRSS e dell'Agenda 2030, attraverso l'applicazione sistematica e rigorosa dei Criteri Ambientali Minimi (CAM) nelle procedure di acquisto e affidamento e l'introduzione di criteri di valutazione dell'offerta (tecnica) che premino le soluzioni che eccedono i requisiti minimi dei CAM con particolare enfasi su:

- riduzione dell'impronta carbonica (Carbon Footprint) di prodotti e servizi lungo l'intero ciclo di vita;
- utilizzo di energie rinnovabili e auto-produzione da parte degli operatori economici;
- impegno certificato dell'azienda nella *Science Based Targets initiative* o schemi equivalenti di decarbonizzazione.

Attraverso le proprie attività di procurement, ARIA S.p.A. proseguirà a rafforzare l'azione di indirizzo e orientamento per il mondo produttivo, promuovendo modelli di fornitura e soluzioni tecnologiche improntate alla sostenibilità ambientale e all'economia circolare. L'obiettivo è quello di stimolare l'innovazione *green* nelle imprese e di favorire la diffusione di pratiche responsabili lungo tutta la filiera degli acquisti pubblici. In questo modo, il procurement di ARIA S.p.A. non si limiterà a soddisfare i fabbisogni del sistema pubblico, ma diventa una leva strategica di cambiamento, capace di coniugare efficienza, qualità dei servizi e tutela dell'ambiente, contribuendo alla realizzazione degli obiettivi di sostenibilità della Regione Lombardia.

ARIA S.p.A., nell'ambito del raggiungimento degli obiettivi del PNIEC e dei conseguenti obiettivi di nuova potenza installata da FER (fonti energetiche rinnovabili) assegnati a Regione Lombardia al 2030, contribuirà poi a supportare Regione nella costruzione, rappresentazione e gestione delle aree idonee e delle aree di accelerazione per l'installazione di impianti di produzione FER, da definirsi con legge regionale, nella gestione informatica delle procedure autorizzative degli impianti FER e nel monitoraggio dell'attuazione del Programma Regionale Energia Ambiente e Clima. Dopo l'approvazione della l.r. 11/2025 (cd. "Legge clima") è necessario realizzare il previsto quadro conoscitivo di supporto alle misure attuative, da approvarsi con delibera di Giunta: ARIA S.p.A. fornirà il supporto necessario. Inoltre, in base alla ricognizione sull'attività di controllo degli impianti termici che compete ai Comuni con più di 40.000 abitanti e alle Province per il restante

territorio, verrà chiesto il supporto di ARIA S.p.A. per le ispezioni sui suddetti impianti, in sostituzione degli enti inadempienti (l.r. 24/2006, art.9).

ARIA S.p.A. supporterà Regione Lombardia, nelle sue diverse articolazioni organizzative competenti, sul tema dell'efficienza energetica degli edifici e, in particolare, della riqualificazione energetica del patrimonio esistente, principalmente tramite l'aggiornamento della regolamentazione tecnica regionale, in coerenza con i decreti che provvederanno al recepimento della normativa europea di settore (Direttiva EPBD), e la correlata evoluzione del sistema di strumenti (software, informativi e di assistenza tecnica ai professionisti e a tutti i portatori di interesse coinvolti), che oggi costituiscono il sistema CENED. Particolare attenzione, stante l'esistenza di un consolidato sistema di Catasto dedicato e di Software di calcolo di emanazione pubblica regionale, dovrà essere posta all'aggiornamento delle regole tecniche e delle procedure di calcolo, nonché ad un'adeguata azione di informazione rispetto alle novità che saranno introdotte. ARIA S.p.A., come da mandato di funzioni attribuite nel tempo sul tema, incrementerà la sua attività di valorizzazione dei patrimoni informativi dei catasti CENED e CURIT, particolarmente importanti per il miglior governo regionale della messa a terra dell'evoluzione normativa.

Oltre al supporto per l'attuazione delle misure già avviate da Regione, tese a rendere gli edifici di proprietà pubblica più efficienti dal punto di vista energetico, ARIA S.p.A. supporterà Regione nella messa a terra di nuove misure di sostegno per rendere più efficienti le reti di teleriscaldamento esistenti e realizzare nuovi impianti alimentati da fonti rinnovabili o calore di scarto; inoltre, contribuirà allo sviluppo delle comunità energetiche (CER).

Questo nuovo modello di autoconsumo sarà volto a valorizzare i territori che potranno utilizzare le ricchezze locali per la produzione di energia da fonti rinnovabili. In questo contesto il nucleo denominato Comunità Energetica della Lombardia (CERL), identificato all'interno di ARIA S.p.A., avrà l'importante compito di affiancare i territori nella progettazione e costituzione delle comunità energetiche attraverso azioni di informazione e formazione. Sarà sempre compito della CERL gestire il sistema di monitoraggio che costituirà strumento di pianificazione e programmazione di nuove politiche di sostegno alle comunità energetiche. Quanto sopra sarà possibile soprattutto grazie alle risorse della programmazione comunitaria 2021-2027 del FESR, Asse II - per la decarbonizzazione dei consumi finali e l'efficienza energetica di edifici e impianti.

Particolare importanza assumerà l'efficienza energetica nel patrimonio strutturale del Servizio Sanitario Regionale dando attuazione al programma NEW (Nuova Energia per il Welfare) di cui alla dgr n. 6709/2022. L'attuazione di misure per il miglioramento della qualità dell'aria, nel prossimo triennio, deriverà dall'implementazione del Piano Regionale degli Interventi per la Qualità dell'Aria (PRIA) vigente e dal nuovo piano le cui linee di indirizzo sono attualmente in valutazione presso il Consiglio regionale. L'entrata in vigore della nuova Direttiva ha definito i nuovi limiti da rispettare nei termini individuati. ARIA S.p.A. proseguirà l'attività di supporto a Regione nella implementazione e gestione dei bandi per la riduzione delle emissioni e in particolare per l'incentivazione al rinnovo dei veicoli più inquinanti, alla sostituzione di generatori di calore a biomassa e per la gestione del servizio *MoVe-In* relativo al monitoraggio chilometrico dei veicoli limitati.

ARIA S.p.A. svolge, inoltre, un ruolo chiave per le politiche di decarbonizzazione definite dal Programma Regionale Energia Ambiente e Clima, mediante il monitoraggio del sistema energetico lombardo ed il supporto all'attuazione del Programma, sia nella progettazione che nel supporto tecnico alle attività di gestione istruttoria delle misure di incentivazione – finanziate con i fondi comunitari PR FESR sia con risorse autonome - a sostegno della decarbonizzazione e dell'efficientamento energetico del settore civile, ed in particolare del patrimonio edilizio pubblico. Nel 2027 Regione Lombardia traguarderà gli obiettivi di economia circolare fissati dal Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR), volti a prevenire la produzione di rifiuti, favorirne il riciclo ed il recupero e minimizzarne lo smaltimento in discarica. A tal fine, il supporto di ARIA S.p.A. assume particolare rilievo in relazione alla progettazione, allo sviluppo e alla gestione delle infrastrutture informatiche utilizzate per l'attuazione dei bandi Ri.Circo.Lo – misure di incentivazione rivolte a PMI, grandi imprese ed enti locali, a valere sul Programma Regionale FESR –, per la gestione delle interazioni tra gli uffici regionali ed i beneficiari dei contributi nonché per le relative operazioni di certificazione della spesa nei confronti della Commissione Europea. ARIA S.p.A. dovrà, altresì, assicurare la gestione del Catasto Georeferenziato impianti Rifiuti - C.G.R. Web (database condiviso da Regione Lombardia e Province lombarde che contiene e, nella versione pubblica, rende liberamente consultabili, i dati tecnici ed amministrativi relativi agli impianti di gestione dei rifiuti presenti sul territorio).

Le funzioni autorizzatorie svolte da Regione Lombardia e dalle Province lombarde e da Città metropolitana di Milano per gli impianti di gestione dei rifiuti, si avvalgono di piattaforme telematiche di cui ARIA S.p.A. segue la progettazione e la gestione. Inoltre, ARIA S.p.A. si sta occupando anche del tema dell'interoperabilità tra le diverse piattaforme regionali (CGR web con Portale Procedimenti e piattaforma ORSo) e nazionali (piattaforma ReCer di MASE/EcoCERVED) al fine di ottimizzare i flussi informativi nell'ambito del monitoraggio e della pianificazione della gestione dei rifiuti.

Obiettivi strategici

- 5.1.2 Incentivare l'efficientamento energetico e promuovere la diversificazione delle fonti Energetiche
- 5.1.3 Promuovere lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili
- 5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare
- 5.1.5 Migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni

Ambito strategico 5.3 – Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

Regione Lombardia, in un'ottica di rilancio dei territori sui quali insistono le infrastrutture delle grandi derivazioni idroelettriche, guarda alla riassegnazione delle concessioni delle grandi derivazioni, come una delle strategie finalizzate al trasferimento sui territori delle risorse economiche destinate sia allo sviluppo socioeconomico che alla gestione ed al contrasto dei cambiamenti climatici.

In particolare, ARIA S.p.A. fornirà a Regione, nel periodo 2024-2029, l'assistenza tecnica per l'avvio e lo svolgimento delle procedure di riassegnazione delle concessioni delle grandi derivazioni idroelettriche (in applicazione dell'art. 12 del D.lgs. n. 79/1999), con riferimento sia alle 20 concessioni già scadute di cui per 3 di queste nel 2024 sono state avviate le gare, sia alle 42 concessioni in scadenza entro il 31/12/2029 che saranno da riassegnare nei prossimi anni. L'attività di supporto di ARIA S.p.A. si svilupperà in relazione ai profili giuridico-amministrativi, tecnici ed ambientali, nonché per i profili dominicali ed economici anche ai fini del rispetto dei termini della normativa.

Relativamente alle risorse idriche, nell'ambito della riscossione dei canoni idrici ordinari, aggiuntivi e dei proventi della monetizzazione dell'energia gratuita, nonché delle campagne di recupero degli insoluti delle annualità precedenti, ARIA S.p.A. potenzierà le proprie attività nello sviluppo e nella manutenzione del Sistema Integrato di Polizia Idraulica e Utenze Idriche (SIPUI) e supporterà l'attività di riscossione dei canoni demaniali.

Nel contesto della programmazione comunitaria 2021/2027, dopo il processo partecipativo che sta caratterizzando la co-progettazione delle strategie d'area per lo sviluppo locale delle 14 Aree Interne individuate nell'ambito dell'“Agenda del controesodo”, a seguito della sottoscrizione delle stesse, il 2026, vedrà l'avvio di una serie di interventi, con l'obiettivo di aumentare l'attrattività dei territori, rivitalizzandoli arrestando il processo di progressivo spopolamento e puntando ad un'economia di valorizzazione locale.

In tali ambiti ARIA S.p.A. sarà chiamata a supportare lo sviluppo degli strumenti operativi informatici, con un'attenzione particolare agli elementi di innovazione tecnologica, per la presentazione, monitoraggio e rendicontazione delle strategie stesse.

Nel contesto montano, con particolare riferimento al versante transfrontaliero, ARIA S.p.A. sarà responsabile della gestione e dello sviluppo del sistema informativo Jems per il Programma Interreg Italia-Svizzera 2021-2027. Tale Programma rappresenta uno degli strumenti con i quali l'Unione Europea attua le proprie politiche di coesione e la Lombardia coopera con la vicina Svizzera per favorire il superamento di ostacoli legati alla frontiera e lo sviluppo delle aree transfrontaliere.

In relazione alla riduzione del consumo di suolo e promozione della rigenerazione territoriale, nonché alla mitigazione del rischio idrogeologico, il contributo di ARIA S.p.A. risulterà importante nell'ambito del miglioramento degli strumenti di supporto alla pianificazione territoriale ed al governo del territorio. In un contesto nel quale assume sempre più importanza sia predisporre azioni di prevenzione che fornire risposte immediate per i territori impattati da eventi emergenziali. In particolare, il supporto della Società sarà rivolto all'implementazione del sistema informativo delle potenzialità di rigenerazione territoriale e al monitoraggio relativo alla riduzione del consumo di suolo e al controllo delle opere pubbliche in corso di realizzazione (anche a supporto di Enti Locali, professionisti e cittadini). Le strategie di ARIA S.p.A. dovranno dare piena

attuazione alle Ordinanze del Capo del Dipartimento di Protezione Civile, o in caso di dichiarazione di stato di emergenza regionale, sia come soggetto attuatore di interventi che come supporto agli enti locali ed al sistema di gestione dei dati e delle informazioni. Tale attività sarà svolta in una chiave di progressiva implementazione dei sistemi in uso per una completa digitalizzazione ed interoperabilità dei processi, semplificando le azioni dei fruitori dei processi stessi.

Relativamente alla promozione della valorizzazione del paesaggio, nel 2026 sarà effettuato da ARIA S.p.A. uno sviluppo degli applicativi afferenti alle autorizzazioni paesaggistiche di competenza regionale (MAPEL e SIBA). Inoltre, sarà completato il visualizzatore (*viewer*) per la consultazione delle tavole del PTR e del "sistema delle conoscenze e delle indicazioni paesaggistiche" quale strumento di supporto alla pianificazione territoriale.

In campo agricolo, ci sarà un'evoluzione significativa a favore del miglioramento delle connessioni del territorio funzionali ad aumentarne l'attrattività, la resilienza nonché la qualità di vita della popolazione lombarda, al fine di creare un territorio connesso, attrattivo e resiliente. Uno degli obiettivi principali sarà la salvaguardia della fauna selvatica e ittica, della biodiversità agricola, forestale e del suolo agricolo.

In questo contesto, ARIA S.p.A. avrà un ruolo strategico nel supportare l'attuazione della Strategia Forestale Nazionale, con particolare riferimento allo sviluppo e alla gestione del SITaB – Sistema Informativo Taglio Bosco. L'attività comprenderà l'integrazione del SITaB con altri sistemi informativi già operativi o di nuova progettazione, così da ampliare e qualificare il flusso di dati a disposizione della pubblica amministrazione – ad esempio per il collaudo delle denunce di taglio – e, parallelamente, offrire a cittadini e imprese servizi innovativi che incentivino pratiche di gestione forestale sostenibile. Grazie all'impiego di tecnologie avanzate, ARIA S.p.A. contribuirà a migliorare il monitoraggio e il controllo del territorio, favorendo l'adozione di politiche pubbliche più efficaci e generando concreto valore per la collettività.

In materia di bonifica dei siti contaminati, la priorità di intervento è legata alla Misura M2C4 - investimento 3.4 del PNRR, relativa ai c.d. "Siti Orfani", per il raggiungimento degli obiettivi di bonifica nei tempi previsti dal PNRR (primo trimestre del 2026).

Al fine di garantire la realizzazione degli interventi di bonifica dei Siti Orfani, nonché per supportare le amministrazioni comunali ai termini della l.r. n.3/2023, ARIA S.p.A., dovrà completare la creazione di uno specifico centro di competenza interno, che garantisca le attività previste come Centrale di Comittenza nella progettazione e realizzazione degli interventi di bonifica/messa in sicurezza di siti contaminati e/o discariche, all'interno dei siti prioritari rilevati da Regione e dei fabbisogni indicati dai comuni.

Infine, ARIA S.p.A. supporterà Regione in tutte le azioni necessarie all'alienazione dell'area ex-SISAS, proprietà regionale e inclusa nel Sito da bonificare di Interesse Nazionale (c.d. SIN) di Pioltello e Rodano, garantendo al contempo la sicurezza dei luoghi e l'avanzamento delle attività propedeutiche alla bonifica dell'area.

Obiettivi strategici

- 5.3.1 Ridurre il consumo di suolo e promuovere la rigenerazione territoriale
- 5.3.2 Sostenere il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati
- 5.3.3 Aumentare la resilienza del territorio, le azioni di adattamento ai cambiamenti climatici e mitigare il rischio idrogeologico, anche negli eventi emergenziali
- 5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche
- 5.3.5 Promuovere la valorizzazione del paesaggio e la salvaguardia della biodiversità
- 5.3.6 Valorizzare i territori montani lombardi
- 5.3.7 Valorizzare le aree interne
- 5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e suolo agricolo

PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA

Ambito strategico 6.1 – Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo

Nell'ambito del Turismo, con riferimento alla nuova strategia di promozione della destinazione, verrà consolidato il progetto di marketing territoriale "Lombardia Style", diffondendo l'utilizzo del *brand* e sviluppando una nuova narrazione del territorio che utilizzi come leva attrattiva sia le eccellenze della

Lombardia in tutti i suoi molteplici aspetti (natura, cultura, arte, sport, enogastronomia ed artigianato) sia la grande visibilità internazionale derivante dalle Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali Milano Cortina 2026.

Il progetto dovrà essere condiviso e alimentato in modo trasversale affinché si affermi quale vera e propria cifra identitaria del territorio lombardo, in grado di raccontare in modo unitario l'eccellenza lombarda, sia sul mercato italiano e sia all'estero.

ARIA S.p.A. attuerà le politiche di promozione turistica, su indirizzo di Regione, impostando le attività di diffusione del nuovo *brand* Lombardia *Style*, realizzando servizi, materiali e prodotti e monitorandone gli avanzamenti sotto il profilo delle attività B2C, B2B, degli eventi e della comunicazione.

La Società assicurerà il *know how* e l'*expertise* tecnico adeguato a sostenere le nuove politiche strategiche di promozione in un'ottica di comunicazione integrata, digitale e coerente alla strategia del *brand* Lombardia *Style*. Garantisce anche il supporto sul fronte delle relazioni internazionali nella promozione di eventi all'estero e per gli eventi realizzati a livello regionale e nazionale, anche con riferimento alle iniziative di promozione collegate alle Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali Milano Cortina 2026.

ARIA S.p.A. contribuirà all'attuazione di tale strategia realizzando il progetto di sviluppo del nuovo modello di Ecosistema Digitale del Turismo rappresentato dalla Lombardia *Tourism Platform* (LTP), una piattaforma digitale di nuova generazione in grado di assicurare un più ampio coinvolgimento dei territori e la trasformazione dell'esperienza utente dell'ospite/turista, dal punto di vista sia cognitivo che emozionale. Grazie a questa nuova piattaforma il portale InLombardia, gestito in collaborazione con ARIA S.p.A., sarà più ricco di contenuti trasversali e diventerà sempre più il portale dell'attrattività, intesa come *asset* che comprende il turismo, la cultura, i percorsi, le eccellenze enogastronomiche, artigianali e produttive lombarde, con nuove funzionalità in grado di proporre al turista un'offerta unitaria personalizzata.

ARIA S.p.A. è coinvolta nello sviluppo del piano "Progettazione e realizzazione nuovo Lombardia Beni Culturali" che applicherà i risultati del precedente progetto all'evoluzione del portale Lombardia Beni Culturali consentendo altresì la ricerca - per tipologia - del patrimonio culturale lombardo musealizzato o diffuso sul territorio, la consultazione delle schede relative a istituzioni, archivi storici e fonti documentarie della storia della Lombardia, a musei e ad istituti di conservazione. Il portale offrirà, inoltre, una selezione di percorsi tematici e territoriali per una conoscenza più ricca della storia e della cultura della Lombardia e una raccolta di news relative ad eventi ed iniziative promosse sul patrimonio culturale in Lombardia.

Continuerà la realizzazione dell'iniziativa "Digital Archives – Digitalizzazione dell'archivio di etnografia e storia sociale (AESS) di Regione Lombardia" finalizzata a contribuire alla realizzazione e alla valorizzazione dell'Archivio digitale contenente il patrimonio documentario realizzato e acquisito da Regione e conservato presso l'Archivio di Etnografia e Storia Sociale (AESS) a Palazzo Lombardia.

Obiettivi strategici

- 6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale
- 6.1.2 Sostenere il sistema culturale lombardo
- 6.1.3 Valorizzare i territori e i "turismi" di Lombardia
- 6.1.4 Sostenere la competitività delle imprese turistiche e dell'ecosistema turistico regionale
- 6.1.5 Promuovere la conoscenza della Lombardia, la sua *reputation* attraverso i prodotti turistici e le politiche di marketing territoriale

Ambito strategico 6.3 – Sport e grandi eventi

Nel prossimo triennio 2026-2028 sarà strategico valorizzare la grande visibilità derivante dalle Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali Milano Cortina 2026, il più grande evento sportivo mai ospitato in Lombardia. Saranno quindi realizzati eventi di presentazione della Destinazione Lombardia che, come efficace strumento di *marketing* territoriale, sono in grado di portare benefici diretti, come l'incremento dei flussi turistici e dell'occupazione locale, ma anche indiretti in termini di attrazione degli investimenti e di impulso a nuove relazioni commerciali.

In un contesto nel quale sarà fondamentale, in prospettiva, un ruolo di regia che contribuisca ad evitare sovrapposizioni e sia da stimolo ad una scoperta del territorio destagionalizzata, sarà importante il supporto di ARIA S.p.A. nell'organizzazione e promozione di eventi di richiamo nazionale e internazionale, che accrescano la visibilità della regione e dei vari territori che la compongono, ognuno con le proprie

caratteristiche e singolarità, rafforzando così la reputazione della destinazione sul mercato nazionale ed internazionale.

ARIA S.p.A. collaborerà con Regione per il miglioramento e la semplificazione della fruibilità delle piattaforme attualmente già disponibili di misure e bandi destinati sia ai cittadini che alle società sportive, alle federazioni e ai comitati (Dote sport, Bando Manifestazioni, Bandi Grandi Eventi sportivi, Bando Innevamento, Bando Impianti Sportivi), per l'applicazione e la relativa rendicontazione degli stessi. Supporterà altresì Regione per la gestione e l'implementazione del portale Generazione Lombardia ed in generale sul fronte dei canali digitali e social, strumenti indispensabili per favorire un ingaggio diretto delle giovani generazioni.

Nel triennio 2025-2027 riveste particolare importanza, in concomitanza dei Giochi Olimpici e Paralimpici, l'impegno di Regione Lombardia a sostegno della pratica sportiva e della promozione dello "sport per tutti" come strumento di inclusione, di formazione dell'individuo e di diffusione di sani stili di vita. Il sostegno alle famiglie, all'associazionismo sportivo (per un'offerta sempre più qualificata e capillare sul territorio) e la promozione di progetti integrati con mondo sportivo, realtà scolastiche e sociosanitarie e comunità locali, è strategico per diffondere la cultura dello sport, offrendo concrete opportunità di prevenzione del disagio sociale, in particolare giovanile, e di riabilitazione ai più fragili.

Un'attenzione particolare sarà dedicata in tale senso anche alla promozione dello sport outdoor e alla valorizzazione delle professioni sportive (guide alpine e maestri di sci).

Regione Lombardia continuerà inoltre a sostenere, anche in accompagnamento e quale *legacy* dei Giochi Olimpici e Paralimpici 2026, i grandi eventi sportivi di alto rilievo agonistico e mediatico e le numerose manifestazioni sportive promosse dalle diverse realtà regionali, rafforzando visibilità e attrattività del territorio sia come meta turistica che come luogo dell'abitare.

L'ammmodernamento, potenziamento e miglioramento dell'impiantistica sportiva saranno attuati tramite l'assegnazione delle risorse e la realizzazione degli interventi finanziati con bandi ed accordi regionali. Queste attività saranno anche l'occasione per verificare i dati dell'Anagrafe regionale sull'Impiantistica Sportiva e porre in atto azioni di formazione e supporto verso i Comuni. In questo modo si potranno così sviluppare ed integrare le informazioni dell'Anagrafe negli applicativi in uso presso Regione Lombardia e verso i cittadini; sarà fondamentale anche per poter operare una programmazione territoriale di settore.

In tale contesto, nei prossimi anni, si dovrà lavorare sempre più in stretta sinergia con ARIA S.p.A. per il miglioramento e la semplificazione della fruibilità delle piattaforme che supportano la partecipazione a bandi e progetti, garantendone il monitoraggio e l'integrazione dei dati contenuti nelle piattaforme sviluppate da ARIA S.p.A. (OSM) con le informazioni raccolte attraverso i bandi regionali, ai fini del consolidamento e della valorizzazione del patrimonio informativo regionale.

La collaborazione con ARIA S.p.A. sarà fondamentale anche per l'aggiornamento e lo sviluppo di nuove funzionalità degli strumenti gestionali ed informativi, anche innovativi, messi a disposizione degli *stakeholder* e dei cittadini.

Trattasi di strumenti digitali realizzati per la valorizzazione degli sport ed il turismo di montagna, come l'Osservatorio per gli Sport di Montagna (www.osm.servizirl.it) a supporto dei compiti svolti dalle Comunità Montane, Gestori degli Impianti nei comprensori sciistici e Professionisti della Montagna (Guide Alpine e maestri di Sci), il Portale #SportInMontagna (www.sportinmontagna.regione.lombardia.it) e l'App Sporty.

Tali applicativi, al fine di pianificare le attività in montagna, mettono a disposizione dei cittadini tutte le informazioni georeferenziate su impianti di risalita, piste da sci, scuole di sci e di alpinismo, rifugi ed ostelli ed impianti sportivi, suddivisi per ogni Comunità Montana della Lombardia. La piattaforma eBike.2.0 (ebike-alpexperience.eu), sviluppata e gestita da ARIA S.p.A., mette a disposizione dei cittadini le informazioni relative alla prima ciclovia transnazionale delle Alpi, dedicata alla pedalata assistita, sviluppata nell'ambito del progetto europeo che permetterà di mettere in rete gli operatori e valorizzare i territori attraversati.

L'App Sporty fornisce, inoltre, aggiornamenti sugli eventi nei territori montani ed accompagna gli utenti per un'esperienza di sport *outdoor* in totale sicurezza informandoli anche sulle condizioni meteorologiche avverse e sul bollettino valanghe.

Particolare attenzione andrà dedicata allo sviluppo ed all'aggiornamento di OSM, in raccordo con AREU ed ANEFSKI LOMBARDIA, in attuazione della nuova regolamentazione regionale, delle nuove sezioni relative agli Elenchi regionali degli addetti al servizio di soccorso sulle piste da sci e dei Direttori delle piste da sci, nonché

delle aree sciabili attrezzate, sulla base degli standard riconosciuti che deriveranno dalla collaborazione attivata da Regione Lombardia con l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

ARIA S.p.A. supporta, altresì, Regione nella gestione ed implementazione del portale Generazione Lombardia ed in generale sul fronte dei canali digitali e social, strumenti indispensabili per favorire un ingaggio diretto delle giovani generazioni.

Obiettivi strategici

- 6.3.1 Promuovere l'attività sportiva
- 6.3.2 Sostenere e promuovere eventi e manifestazioni sportive
- 6.3.3 Potenziare gli impianti e le infrastrutture sportive
- 6.3.4 Promuovere i grandi eventi

Ambito strategico 6.4 – Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026

Nell'ambito delle attività finalizzate a realizzare le infrastrutture prioritarie per i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali 2026, ARIA S.p.A. procederà alla definitiva consegna, secondo le tempistiche e le modalità stabilite nelle Convenzioni sottoscritte, dell'edificio denominato Pentagono a Bormio e del bacino S. Ambrogio in Comune di Valdisotto, per il potenziamento della capacità di innevamento programmato della sciarea di Bormio.

Obiettivi strategici

- 6.4.2 Predisporre le opere olimpiche

PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO

Ambito strategico 7.3 – Programmazione

La programmazione comunitaria agricola, indicata nel PSP 2023/2027, richiede l'adozione di sistemi di gestione, controllo e monitoraggio delle domande di aiuto e pagamento presentate dalle imprese agricole e agroalimentari sempre più complessi. Tali sistemi richiedono oggi un'evoluzione tecnologica significativa, il cui perseguitamento è condizionato sia dal sottodimensionamento della componente di ARIA S.p.A. dedicata ai sistemi informativi agricoli, che dalle complesse e spesso non efficienti relazioni di interscambio con i sistemi informativi nazionali sviluppati da AGEA.

Considerate le novità della programmazione 2023/2027, con la complessità dei nuovi sistemi integrati di controllo e l'esigenza amplificata rispetto al passato di fornire dati di monitoraggio sia a livello nazionale che regionale, è necessario che ARIA S.p.A. realizzi un programma di potenziamento che permetta una gestione e un coordinamento più efficaci dei fornitori che sviluppano i sistemi informativi agricoli.

Le politiche di rilancio del sistema Lombardia dovranno, dunque, vedere nel triennio 2026-2028 un'evoluzione significativa, con la volontà di confermare la performance della Regione Lombardia nell'erogazione dei contributi in ambito agricolo.

In particolare, sarà rilevante l'obiettivo di rilanciare il sistema Lombardia, che coinvolgerà attivamente ARIA S.p.A., nello sviluppo ed implementazione di soluzioni informatiche per semplificare l'accesso dei beneficiari ai fondi della PAC (Politica Agricola Comune) 2023-2027 e l'istruttoria delle domande, in funzione di una tempestiva erogazione dei contributi ma anche della tutela dei fondi assegnati alla Regione a fronte delle attività di valutazione e audit della Commissione. Dovrà, altresì, giungere a maturazione lo sviluppo di un ecosistema digitale della programmazione che valorizzi la condivisione del patrimonio informativo regionale e fornisca strumenti di conoscenza per la programmazione e la rendicontazione degli obiettivi di sviluppo del PRSS della XII Legislatura.

Proseguirà il percorso per la realizzazione di *dashboard* conoscitive delle politiche regionali, che diano conto dell'utilizzo delle risorse e dell'avanzamento dei progetti, sia in chiave analitica che sintetica. Si dovrà lavorare sul miglioramento della fruibilità delle piattaforme di rendicontazione attualmente già disponibili (come quelle dedicate al PNRR ed al Piano Lombardia).

Altrettanto fondamentale sarà il lavoro di gestione e sviluppo di banche dati integrate e interoperabili fondamentali per l'approccio *"data driven"* caratterizzante i documenti di programmazione e rendicontazione della XII Legislatura. La disponibilità di banche dati con queste caratteristiche, infatti, è il

fondamento dell'*accountability* di Regione rispetto agli obiettivi di Legislatura, il cui raggiungimento è verificato e rendicontato attraverso indicatori misurabili.

Il prossimo triennio vedrà, infine, ARIA S.p.A. coinvolta nello sviluppo di un processo semplificato per l'ideazione, l'attivazione, il monitoraggio e la rendicontazione dei bandi regionali nonché nell'implementazione di soluzioni con l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.

Obiettivi strategici

- 7.3.1 Promuovere lo sviluppo territoriale, anche tramite gli strumenti della programmazione negoziata
- 7.3.2 Rilanciare il sistema Lombardia con le risorse europee 21-27

Ambito strategico 7.4 – Affari Istituzionali, sistema dei controlli e prevenzione dei rischi

L'impegno di ARIA S.p.A. è cruciale per consolidare i principi di trasparenza, legalità e buon andamento nel sistema degli acquisti regionali. Per quanto riguarda la compliance normativa in ambito trasparenza, la Società concorre attivamente all'analisi ed allo sviluppo degli adeguamenti necessari, dettati in particolare dai nuovi schemi standard di pubblicazione adottati da ANAC con la propria Delibera 495 del 25/9/2024 e con le successive integrazioni.

Questo non si limita a un adempimento formale, ma mira anche a trasformare la piattaforma di e-procurement SINTEL in uno strumento che garantisca la massima trasparenza e fruibilità dei dati del ciclo di vita dei contratti, supportando la vigilanza dell'Autorità e l'accesso civico da parte degli operatori economici. L'obiettivo è assicurare che la digitalizzazione del procurement si traduca in una trasparenza proattiva e *open data*.

Riguardo la prevenzione dei fenomeni corruttivi nell'affidamento degli appalti pubblici, ARIA S.p.A. è stata coinvolta dal gruppo di lavoro presieduto dall'Organismo Regionale per le Attività di Controllo e nello sviluppo di un applicativo "Red Flags" che contribuisca ad individuare, in base a degli indicatori (*Red Flags*) i casi meritevoli di ulteriori approfondimenti tra tutte le procedure di acquisto della Giunta regionale e degli enti del sistema regionale.

L'Intelligenza Artificiale, anche nel sistema dei controlli, potrà giocare un ruolo cruciale efficientando i processi interni. ARIA S.p.A. supporterà Regione sia tecnicamente che strategicamente nello studio di possibili nuove applicazioni dell'Intelligenza Artificiale ai processi interni, con l'obiettivo di migliorare, velocizzare e semplificare le procedure amministrative efficientando in maniera significativa le funzioni istruttorie e di controllo.

Obiettivi strategici

- 7.4.2 Rafforzare il sistema dei controlli, dell'anticorruzione e della trasparenza

Ambito strategico 7.5 – Semplificazione e trasformazione digitale

Il ruolo di ARIA S.p.A. si conferma centrale ed in continuità con gli indirizzi strategici già definiti dalla Regione Lombardia, quale soggetto incaricato di guidare e supportare la semplificazione e la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione e dell'ecosistema regionale. In linea con il Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale (PSSTD) e con le nuove linee di programmazione ICT, ARIA S.p.A. opera per favorire l'innovazione dei processi amministrativi e la diffusione di servizi digitali evoluti, rivolti a cittadini, imprese, enti del Sistema Regionale (SIREG) ed enti locali.

In coerenza con l'aggiornamento del PSSTD, ARIA S.p.A. rafforza il proprio ruolo centrale anche attraverso la promozione e l'implementazione di iniziative trasversali per l'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale (IA) nei processi amministrativi e nei servizi digitali regionali. Queste iniziative sono finalizzate a semplificare i procedimenti, migliorare l'esperienza di cittadini e imprese, e sostenere la competitività del territorio, nel rispetto dei principi di affidabilità, etica e sostenibilità, e in conformità alle normative europee e nazionali.

ARIA S.p.A. contribuisce all'integrazione dell'IA attraverso sperimentazioni orientate all'automazione delle fasi istruttorie, all'analisi semantica dei dati, al supporto agli assistenti virtuali e alla valorizzazione del patrimonio informativo regionale. Particolare attenzione è rivolta allo sviluppo e alla gestione della Data Platform regionale e del Gemello Digitale, strumenti che abilitano una governance *data-driven*, la simulazione di scenari "what if" e la misurazione degli impatti delle politiche regionali.

Sarà inoltre promotrice di percorsi formativi e di sensibilizzazione rivolti al personale della PA e agli stakeholder, per favorire una cultura dell'innovazione responsabile e l'adozione consapevole delle tecnologie IA. Attraverso queste azioni, ARIA S.p.A. si conferma motore della trasformazione digitale lombarda, favorendo l'adozione diffusa e trasversale di soluzioni di intelligenza artificiale e posizionando la Regione Lombardia come riferimento nazionale ed europeo per l'innovazione digitale responsabile.

Nel quadro degli indirizzi strategici regionali, ARIA S.p.A. è chiamata a perseguire una visione di evoluzione continua del Sistema Informativo Regionale, assicurando che l'efficienza e la sostenibilità dei servizi digitali siano mantenute e rafforzate attraverso una razionalizzazione attenta sia delle soluzioni tecnologiche sia delle risorse finanziarie dedicate. Questo percorso si fonda su una costante spinta verso l'innovazione, la trasversalità e l'integrazione, che consente di superare la frammentazione e di valorizzare le sinergie tra le principali piattaforme digitali regionali e nazionali, così da offrire servizi pubblici sempre più semplici, accessibili e tempestivi.

Attraverso la struttura Digital Information Hub, ARIA S.p.A. continuerà a guidare e governare la valorizzazione del patrimonio informativo alimentato dai dati raccolti da più fonti e ambiti, sia del Welfare che dei non-sanitari. La loro messa a disposizione si esplicherà in forma aggregata sulla piattaforma di elaborazione e fruizione delle informazioni, utilizzando *tool* di *data visualization* e, qualora l'elaborazione preveda fruizione di dati in forma individuale, questi saranno sottoposti a logiche di *data preparation*, in compliance ai requisiti di sicurezza e tutela dei dati personali, e quindi resi fruibili agli utenti all'interno di *sandbox* dedicate a progetti specifici oppure tramite strumenti di *self-BI*. In tale contesto, proseguirà l'evoluzione del Sistema di governo e controllo strategico della Salute per misurare i risultati prodotti rapportandoli dinamicamente alle azioni da attuare, nell'ottica di perseguire per la regione l'obiettivo di uno strumento di supporto alle decisioni e di monitoraggio delle prestazioni rese dal Sistema Sanitario Lombardo.

Proseguirà l'ingaggio di ARIA S.p.A. impegnata a promuovere l'adozione diffusa di soluzioni digitali e tecnologie *data-driven*, che pongano i dati al centro delle strategie di analisi e monitoraggio delle politiche regionali. In questo contesto, particolare rilievo assumono le iniziative legate alla Data Platform regionale ed al Gemello Digitale di Regione Lombardia, strumenti che permettono di raccogliere, integrare e valorizzare grandi quantità di dati in tempo reale, abilitando una governance più efficace, la misurazione degli impatti e la capacità di anticipare i bisogni del territorio.

Il Gemello Digitale, in quanto strumento predittivo, dovrà essere in grado di costruire scenari "what if" sulla base dei quali viene fornito una prospettiva *data-driven* ai decisori politici, si svilupperà dapprima in 3 modelli concernenti: la sostenibilità integrale del sistema turistico lombardo, con simulazioni di scenari di crescita qualitativa e quantitativa, sia dal punto di vista territoriale che stagionale; la resilienza del sistema sociosanitario lombardo, con valutazione dell'impatto delle politiche di sostegno ai cittadini e alle famiglie; la qualità dell'aria nel bacino padano, con particolare attenzione alle aree critiche.

ARIA S.p.A. è chiamata a progettare e realizzare servizi digitali innovativi che siano in grado di sostenere la trasformazione digitale sia all'interno dell'Ente sia nei rapporti con cittadini, imprese e altri enti del territorio. L'obiettivo è quello di sviluppare soluzioni accessibili, intuitive e orientate all'utente, capaci di semplificare le procedure amministrative, ridurre i tempi di risposta e migliorare l'esperienza complessiva degli utenti, contribuendo così a costruire un ecosistema digitale regionale moderno, integrato e in grado di rispondere in modo dinamico alle sfide dell'innovazione.

Questi indirizzi si inseriscono in un quadro di governance digitale che valorizza la collaborazione tra pubblico e privato, la formazione continua delle competenze digitali, la sicurezza e la protezione dei dati, e la piena conformità alle normative nazionali ed europee. ARIA S.p.A., in continuità con il proprio ruolo, è chiamata a essere il motore della trasformazione digitale della Regione Lombardia, guidando l'evoluzione verso una pubblica amministrazione più efficiente, trasparente e vicina ai bisogni della comunità.

Per quanto riguarda la sicurezza informatica ARIA S.p.A. gestirà operativamente il *Computer Security Incident Response Team* (CSIRT) di Regione Lombardia, supporterà il Sistema Federato di Regione e gestirà il *Security Operation Center* (SOC) in particolare attraverso la raccolta, analisi e condivisione di informazioni sulle minacce informatiche attuali e potenziali (*threat intelligence*). Infatti, tali strumenti rappresenteranno il fulcro per la gestione proattiva delle minacce per raggiungere gli obiettivi di sicurezza dettati dalla nuova normativa sia nazionale che europea.

In particolare, al fine di dare attuazione al Decreto legislativo 138/2024 che ha recepito la direttiva (UE) 2022/2555 cosiddetta NIS2, ARIA S.p.A. dovrà dare il proprio contributo alla *constituency* di Regione Lombardia in tema di strategia e governo della sicurezza informatica, accrescendo la capacità di gestione delle operazioni, anche in sinergia con il CISRT Italia, sia attraverso la condivisione delle informazioni che il continuo miglioramento dei sistemi per il monitoraggio e controllo delle vulnerabilità.

ARIA S.p.A. in raccordo con Regione Lombardia e attraverso i fondi della misura #55 della Strategia Nazionale di Cybersicurezza 2022 -2026 garantirà l'evoluzione dei sistemi di *Cybersecurity* e protezione della Sicurezza delle Informazioni, incrementando il livello di *cyber* resilienza del proprio Sistema Federato regionale. La strategia dell'intervento si declina in una serie di azioni, che insieme concorrono al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ampliare la capacità di resistere a pericoli e minacce anticipando, ove possibile, l'identificazione delle criticità in termini di *cybersecurity*;
- attuare dei processi di automazione che consentano di contenere le minacce in modo rapido ed efficiente.

In ambito territoriale ARIA S.p.A. proseguirà ad erogare servizi geografici tramite l'Infrastruttura per i Dati Territoriali (Catalogo metadati, Geoportale) attuando le Direttive INSPIRE, in coerenza con il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) e le linee guida AGID, mediante l'acquisizione sul mercato di servizi applicativi tecnologicamente avanzati o l'adeguamento di quelli in essere. Garantisce l'adozione delle migliori tecnologie per i servizi geografici, il rispetto degli standard nei servizi di rete nonché le necessarie attività di "governance" del patrimonio informativo funzionali alla creazione, alla messa a disposizione e al riutilizzo dei dati. Particolare attenzione sarà posta ai dati territoriali riconosciuti in buona parte come dati di "elevato valore" dalla Direttiva *Open Data* e dal regolamento attuativo, garantendo il coordinamento informativo ed informatico tra le amministrazioni centrali, regionali e locali, nonché tra queste e i sistemi dell'Unione Europea.

In ultimo, ARIA S.p.A. assicurerà, altresì, il pieno sfruttamento del patrimonio informativo già disponibile in Regione Lombardia; la mappatura completa di altri dati esistenti di analoghi affidabilità; la predisposizione di una struttura di modellizzazione sviluppata su *layer* (piani tematici) tra loro interconnessi, anche mediante l'acquisizione di software, hardware e personale specializzato (*data scientist*, sviluppatori).

La Società sarà chiamata a seguire gli sviluppi per l'evoluzione e l'ampliamento dell'Ecosistema Digitale Ambiente (EDA), integrando nuovi *dataset* e sviluppando nuovi casi d'uso su diversi ambiti tematici (ad esempio, strutturando analisi volte a rilevare la concentrazione dei metalli nei suoli agricoli o mettendosi a servizio del monitoraggio delle politiche, automatizzando il calcolo di specifici KPI).

Le attività previste dovranno muoversi in sinergia con altre progettualità regionali attive per supportare l'operatività delle varie Direzioni Generali, arricchendo il ventaglio di elaborazioni possibili, ampliando il patrimonio informativo anche con fonti dati esterne al perimetro regionale e promuovendo lo scambio di informazioni attraverso l'interoperabilità con sistemi interni ed esterni al perimetro del Sistema Regionale (SIREG).

Da tale iniziativa, ci si aspetta un valore in termini di innovazione e di semplificazione delle modalità di monitoraggio degli obiettivi strategici dell'Ente, individuati nel Programma Regionale di Sviluppo (PRSS) della nuova legislatura e nella Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile (SRSvS).

Obiettivi strategici

- 7.5.3 Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi

Ambito strategico 7.6 - Gestione e promozione dell'ente

La Società sarà chiamata alla Progettazione del nuovo ecosistema digitale comprendente il Portale di Regione e il sistema dei siti web tematici. Da tale iniziativa ci si aspetta la creazione di un notevole valore pubblico in termini di innovazione nel rapporto con il cittadino attraverso l'utilizzo di una nuova piattaforma di comunicazione digitale in *cloud*.

Nell'ambito del progetto sarà elaborato un nuovo *design system* per i prodotti digitali coerente con l'immagine coordinata di Regione Lombardia (*brandbook* 2024).

Obiettivi strategici

- 7.6.2 Promuovere le politiche regionali attraverso campagne, progetti e iniziative di comunicazione e partecipazione destinate a cittadini e *stakeholder* (public engagement)

Ambito strategico 7.8 – Demanio e patrimonio regionale

Regione Lombardia, nel triennio 2026-2028, proseguirà l'attività di riqualificazione/razionalizzazione delle proprie sedi istituzionali e del patrimonio degli Enti del Sistema Regionale, attraverso appositi incarichi affidati ad ARIA S.p.A., con l'obiettivo principale di migliorare l'efficientamento energetico dei propri immobili e la sostenibilità ambientale.

Nello specifico, ARIA S.p.A. dovrà dare priorità al completamento degli interventi di adeguamento funzionale e impiantistici nelle sedi di: Milano Palazzo Pirelli e immobile di via Pancrazi (destinato alla sala operativa 116-117 di AREU); di Bergamo via Maffei sede di ARPA/ATS e Struttura Regionale; di Mantova per l'accorpamento di ARPA nella sede Regionale.

L'intervento cardine di rigenerazione urbana a Milano, rappresentato dal nuovo Palazzo Sistema, vedrà il contributo strategico di ARIA S.p.A. nelle diverse fasi del progetto, con avvio dei lavori e un significativo avanzamento nella realizzazione del nuovo complesso immobiliare.

Ai fini dell'efficientamento energetico delle sedi istituzionali, parallelamente all'attivazione dei nuovi contratti di servizi di *Facility*, ARIA S.p.A. ha avviato attività per la realizzazione di una piattaforma *Building Energy Management System* (BEMS) multifunzione e di un *Energy Management/Monitoring System* (EMS) in grado di monitorare, controllare e ottimizzare le prestazioni energetiche di tutte le sedi istituzionali, a partire dall'analisi dei dati dei consumi energetici che consentirà, entro la fine del triennio, di prevedere correttivi/interventi per il miglioramento dell'efficienza energetica e la razionalizzazione della spesa.

È prevista la ricognizione degli immobili nella disponibilità di Regione Lombardia e degli Enti del sistema sociosanitario e la definizione delle linee guida per la loro valorizzazione. I numerosi interventi sul patrimonio saranno realizzati tenendo conto delle misure di valorizzazione o dismissione degli immobili pubblici e della razionalizzazione delle concessioni demaniali nell'ottica di ottimizzazione delle risorse disponibili e di contenimento della spesa pubblica.

ARIA S.p.A., alla luce dell'obbligatorietà prevista dal D.Lgs. n. 36/2023 e successive modificazioni, proseguirà il percorso avviato e finalizzato all'introduzione della metodologia BIM – Building Information Modeling per la progettazione e costruzione di lavori pubblici nonché la realizzazione di una *Dashboard* di *Visual Project Management* per il monitoraggio continuativo dello stato di avanzamento delle opere BIM, e non BIM, che permetterà di interrogare e rappresentare le informazioni che risiedono nei diversi sistemi applicativi. In aggiunta, verrà messa a punto la realizzazione di una piattaforma AcDat – Ambiente di Condivisione dei Dati di proprietà di Regione Lombardia che potrà essere messa a disposizione anche di altri Enti.

Obiettivi strategici

- 7.8.1 Valorizzare il demanio e il patrimonio immobiliare regionale e degli enti del sistema regionale
- 7.8.2 Rendere efficiente, sicuro e sostenibile il patrimonio regionale
- 7.8.3 Rafforzare le misure per l'efficientamento energetico e la riduzione delle emissioni

ARPA
(Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente)

L'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente (ARPA) della Lombardia è stata istituita con legge regionale n. 16 del 14 agosto 1999 con finalità di tutela dell'ambiente. Nel 2016, con la legge n. 132 del 28 giugno 2016 è stato costituito il Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (SNPA), composto dall'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) e dalle Agenzie Regionali e dalle Province Autonome per la Protezione dell'Ambiente, con l'obiettivo di assicurare omogeneità ed efficacia all'azione di controllo pubblico della qualità dell'ambiente, al supporto delle politiche di sostenibilità ambientale ed alla prevenzione sanitaria a tutela della salute pubblica.

Per l'anno 2026 il coinvolgimento di ARPA nel supportare la Giunta regionale nel perseguitamento degli obiettivi di valore pubblico definiti con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS XII Legislatura) sarà prevalente negli ambiti strategici distribuiti nei Pilastri: 1 "Lombardia Connessa", 2 "Lombardia al servizio dei cittadini" e 5 "Lombardia Green".

AMBITI PER PRSS

PILASTRO 1 LOMBARDIA CONNESSA	PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI	PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN
1.1 - Reti di mobilità: infrastrutture, servizi e connessioni	2.3 - Sistema sociosanitario a casa del cittadino 2.5 - Sicurezza e gestione delle emergenze	5.1 - Transizione ecologica 5.3 - Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

PILASTRO 1 LOMBARDIA CONNESSA

Ambito strategico 1.1 – Reti di mobilità: infrastrutture, servizi e connessioni

ARPA garantirà il supporto all'attuazione delle opere infrastrutturali strategiche, sia attraverso la partecipazione agli Osservatori Ambientali e la verifica della corretta esecuzione dei monitoraggi ambientali, sia attraverso la collaborazione alla risoluzione di problematiche di natura ambientale nella fase autorizzativa e nelle successive fasi di perfezionamento della progettazione ed esecuzione, anche nell'ambito di tavoli dedicati.

Obiettivi strategici

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

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI

Ambito strategico 2.3 – Sistema sociosanitario a casa del cittadino

Richiamati gli ambiti di collaborazione già definiti con dgr n. 5860/2022 recante *"Individuazione per il prossimo triennio degli ambiti prioritari di collaborazione tra le direzioni generali competenti in materia di sanità e ambiente, le ATS e ARPA e istituzione di un Tavolo tecnico di lavoro integrato ai sensi dell'art. 56 della l.r. 33/2009"*, nella logica di dare continuità alle attività in essere, assicurando coerenza con quanto confrontato e da confrontare in sede di Comitato di indirizzo di ARPA anche con gli *stakeholder*, si elencano di seguito le principali aree di lavoro:

- Valutazione degli impatti ambientali e autorizzazioni: definizione di un approccio integrato e uniforme a livello regionale per le Valutazioni di Impatto Ambientale (VIA), Valutazioni Ambientali Strategiche (VAS) e atti autorizzativi, allo scopo di armonizzare le prassi operative per la componente salute e per quella ambientale e garantire uno sviluppo sostenibile.
- Controlli nelle attività produttive: rafforzamento della vigilanza sulla conformità dei prodotti e la regolarità delle imprese, migliorando il coordinamento delle attività di controllo tra enti, con l'obiettivo di semplificare i processi e ridurre gli oneri per gli operatori economici.

- Gestione delle emergenze ambientali: coordinamento delle procedure di risposta alle emergenze ambientali, garantendo un'informazione tempestiva e accurata sia alle istituzioni che alla popolazione in merito agli impatti sulla salute e sull'ambiente.
- Esposizione agli agenti fisici: riduzione dell'impatto degli agenti fisici (ionizzanti e non ionizzanti, naturali e antropici) attraverso una maggiore conoscenza degli effetti sulla salute e sull'ambiente, con particolare attenzione alla prevenzione, secondo quanto disposto anche dalla l.r. n. 33/2009. Particolare riguardo dovrà essere assegnato all'esposizione ambientale a radon, ovvero all'attuazione di campagne di misurazione realizzate mediante piani di attività condivisi con le ATS, funzionali all'aggiornamento della mappa delle aree prioritarie.
- Sicurezza chimica: ottimizzazione della gestione dei prodotti chimici, lungo tutto il loro ciclo di vita, per minimizzare gli impatti negativi sulla salute umana e sull'ambiente integrando gli approcci definiti dalle distinte regolamentazioni, garantendo una corretta produzione, uso e recupero.
- Gestione dei siti contaminati: prevenzione e risoluzione degli effetti negativi derivanti da siti contaminati, sia a livello ambientale che sanitario, proteggendo la popolazione dalle esposizioni a sostanze pericolose.
- Sorveglianza eventi idro-meteo-climatici: sviluppo di sistemi integrati di previsione del rischio, monitoraggio ambientale e sorveglianza sanitaria per fronteggiare efficacemente sia le emergenze climatiche e idrogeologiche che l'ormai ordinarietà di taluni scenari climatici.
- Riduzione dell'esposizione all'amianto: proseguimento delle iniziative volte alla riduzione dell'esposizione della popolazione all'amianto, con interventi mirati a proteggere la salute pubblica, anche al fine di perfezionare la redazione della "relazione amianto" che rappresenta clausola valutativa della Giunta verso il Consiglio regionale.
- Gestione delle molestie olfattive: sviluppo di risposte coordinate e integrate per affrontare le problematiche legate alle emissioni odorigene, frequentemente segnalate dai cittadini.
- Collaborazione tra laboratori: promozione del confronto e della condivisione di competenze tra i laboratori delle ATS e quelli di ARPA, con particolare attenzione agli ambiti analitici comuni.
- Studi epidemiologici: sostegno e promozione della ricerca e della sorveglianza epidemiologica riguardo agli impatti sanitari derivanti dall'esposizione a fattori ambientali, favorendo l'integrazione delle competenze tra operatori sanitari e ambientali.
- Piani di sicurezza delle acque destinate al consumo umano: facilitazione dello scambio di informazioni sanitarie e ambientali tra le autorità coinvolte nella gestione della qualità dell'acqua destinata al consumo umano.
- Qualità delle acque superficiali interne: sviluppo di un approccio integrato per la valutazione della qualità delle acque interne, tenendo conto della destinazione d'uso e della definizione dei profili di qualità ambientale.
- Qualità dell'aria: aggiornamento degli studi epidemiologici riguardanti l'esposizione della popolazione agli inquinanti atmosferici, in particolare nel bacino padano, e supporto alla realizzazione e al monitoraggio del Piano Regionale per la Qualità dell'Aria.
- Integrazione delle banche dati sanitarie e ambientali: consolidamento delle metodologie di rappresentazione dei dati ambientali e sanitari, garantendo una maggiore sinergia tra i vari enti e una diffusione efficace delle informazioni.
- Economia circolare: promozione di iniziative che favoriscano lo sviluppo dell'economia circolare, con particolare attenzione agli aspetti sanitari, come la gestione dei rifiuti sanitari, la lotta allo spreco alimentare e la riduzione degli imballaggi monouso.
- Biodiversità e rapporto uomo-natura: definizione di protocolli per la gestione delle specie esotiche invasive e per l'accertamento di casi di predazione da parte di grandi carnivori, preservando l'equilibrio tra uomo e natura.
- Innovazione tecnologica: implementazione e condivisione di sviluppi tecnologici, in particolare con l'utilizzo di droni e intelligenza artificiale (AI) nell'ambito della gestione ambientale e sanitaria e nell'analisi dei dati, per migliorare l'efficienza e l'efficacia degli interventi.

Obiettivi strategici

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

Ambito strategico 2.5 - Sicurezza e gestione delle emergenze

ARPA, in qualità di componente del Centro Funzionale Decentrato di Regione Lombardia, responsabile per le attività di allertamento per rischi naturali a fini di Protezione Civile, e – più in generale – come componente tecnico-scientifica dell’Unità di Crisi regionale di protezione civile, effettua attività di valutazione su una serie di fenomeni (meteorologici e nivo-meteorologici, idrologici, geologici), in stretto raccordo con il sistema regionale di Protezione Civile, cui spetta l’analisi dei fenomeni e delle conseguenze sul territorio. Tale raccordo, presente sia in situazione di normalità sia in caso di emergenza imminente o declamata, sarà mantenuto, e rafforzato, tramite una continua verifica e revisione delle interazioni funzionali, per rendere più efficace il sistema di prevenzione delle emergenze e di gestione delle stesse in caso di evento, nonché il monitoraggio delle aree instabili dal punto di vista idrogeologico e la segnalazione delle relative situazioni di pericolo.

Obiettivi strategici

- 2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale

PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN

Ambito strategico 5.1 – Transizione ecologica

Al fine di migliorare la qualità dell’aria, ARPA dovrà supportare Regione nella attuazione del PRIA vigente e nella definizione del nuovo Piano. In particolare, dovrà quantificare gli impatti emissivi derivanti dall’attuazione delle nuove misure, sia in fase di definizione del Piano che nei monitoraggi periodici di risultato, definire gli scenari emissivi e di qualità dell’aria conseguenti, oltre a proseguire l’attività di monitoraggio quotidiano delle concentrazioni degli inquinanti.

Proseguirà inoltre l’attività di analisi nei dati di qualità dell’aria rilevati dalla Rete Regionale di Monitoraggio della Qualità dell’Aria (RRQA), anche su ambiti territoriali con distretti produttivi caratterizzati da emissioni puntuali significative, nel caso emergano situazioni che presentino criticità locali.

Le politiche regionali per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile, in particolare quelle mirate a migliorare la qualità dell’aria e ridurre le emissioni, si attuano anche attraverso le procedure di valutazione di impatto ambientale, che vedono ARPA impegnata all’interno della Commissione istruttoria regionale. Nel 2026, l’Agenzia continuerà a garantire il supporto tecnico-scientifico alle valutazioni ambientali, concentrandosi sulla validazione dei Piani di Monitoraggio Ambientale (PMA), sulle istruttorie e verifiche dei relativi report e sulle verifiche di ottemperanza alle condizioni dei provvedimenti di VIA. Inoltre, sarà coinvolta nell’elaborazione dei dati derivanti dalle campagne di monitoraggio delle emissioni di ammoniaca e del particolato atmosferico connesse all’utilizzo agronomico degli effluenti di allevamento e dei risultati derivanti dai relativi modelli di simulazione, al fine di fornire una proposta di aggiornamento dei fattori di emissione specifici per la realtà lombarda da implementare nell’inventario regionale delle emissioni INEMAR e da utilizzare per alimentare gli strumenti di modellistica di simulazione preposti.

ARPA darà altresì supporto al monitoraggio del Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR) fornendo dati ed elaborazioni, in particolare rafforzando l’Osservatorio Regionale Rifiuti, implementando gli applicativi e database da essa gestiti (in particolare Orso ed Orso fanghi) ed assicurandone l’interoperabilità con altri sistemi regionali e nazionali. Per l’attuazione degli obiettivi della pianificazione vigente e della normativa sarà necessario garantire il rilascio di pareri per l’*end of waste* in tempi brevi, uniformi nei diversi Dipartimenti ed improntati alla semplificazione, nell’ottica dello sviluppo dell’economia circolare. ARPA darà inoltre il proprio supporto tecnico ai tavoli dell’Osservatorio regionale per il Clima, l’Economia Circolare e la Transizione Energetica.

ARPA in tema di attività estrattive di cava, ai sensi della l.r. n. 20/2021, supporterà Regione partecipando al comitato tecnico regionale per le attività estrattive di cava, formulerà indicazioni tecniche per gli indirizzi sul

piano di monitoraggio ed effettuerà verifiche delle modalità di monitoraggio ambientale, nonché controlli sulle matrici ambientali delle cave.

Obiettivi strategici

- 5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare
- 5.1.5 Migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni

Ambito strategico 5.3 – Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

In riferimento alle attività volte ad incrementare la resilienza del territorio a fronte dei cambiamenti climatici in atto e futuri, dal 2024 ARPA partecipa alla costruzione e all'aggiornamento di scenari di evoluzione meteo-climatica nell'ambito dell'elaborazione della Strategia regionale di adattamento ai cambiamenti climatici, proponendo gli opportuni indicatori per lo sviluppo e il monitoraggio dei *trend*.

Nel 2026 proseguiranno le attività legate all'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) sul lago di Varese finalizzate al risanamento della qualità delle acque del lago e allo sviluppo socioeconomico dell'area ed ARPA dovrà contribuire alla conoscenza dello stato di salute del lago attraverso la prosecuzione del monitoraggio delle acque e la partecipazione ai lavori della Segreteria tecnica e del Collegio di vigilanza dell'AQST lago di Varese, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi di risanamento.

In materia di bonifica dei siti contaminati, ARPA svolge attività tecnico-istruttorie a supporto delle Amministrazioni competenti dei singoli procedimenti (Regione Lombardia, Comuni, Province) e di controllo ambientale sui siti contaminati anche attraverso lo sviluppo della piattaforma PSC-Agisco; supporta, inoltre, Regione nelle attività di pianificazione e programmazione di settore, tra cui la definizione delle priorità di intervento regionali in aggiornamento al Programma Regionale di Bonifica 2022. Contribuisce, altresì, alle strategie regionali, supportando l'azione di Regione e degli Enti, al potenziamento delle azioni per la gestione delle problematiche di inquinamento diffuso e plume di contaminazione delle acque sotterranee, oltre alla valutazione fondo naturale per suoli ed acque di falda.

Al fine di garantire uno sviluppo sempre più sostenibile in un contesto di cambiamento climatico, Regione continuerà l'efficientamento della propria gestione delle risorse idriche attraverso l'aggiornamento e l'attuazione del Piano di Tutela delle Acque (PTA), investimenti destinati al Servizio Idrico Integrato, misure per il recupero della naturalità ed il miglioramento degli ecosistemi acquatici, il sostegno all'innovazione e alla ricerca sulle acque e la gestione delle crisi idriche.

Come per gli anni passati, a livello transnazionale, ARPA proseguirà con la partecipazione ai lavori del Segretariato tecnico della Commissione Internazionale per la protezione delle acque italo-svizzere.

I prossimi anni risulteranno cruciali anche per consentire la transizione dal Deflusso Minimo Vitale (DMV) al Deflusso Ecologico (DE), e per garantire una gestione sostenibile degli invasi artificiali, ripristinando la capacità utile di invaso. In quest'ottica, ARPA fornirà a Regione il supporto necessario per l'aggiornamento degli elaborati del PTUA e del Piano di gestione distrettuale del PO 2027 e per lo svolgimento delle altre attività sopra elencate; inoltre, garantirà il proseguimento delle attività di monitoraggio sui corpi idrici e gli scarichi. Rilevanti per le politiche della regione, saranno infatti i dati raccolti ed elaborati da ARPA nei settori idrologico, meteorologico e nivometeorologico, ed il monitoraggio chimico-fisico e biologico relativo alla qualità delle acque in Lombardia, nonché il controllo degli scarichi degli impianti di trattamento delle acque reflue.

Analogamente, per le politiche regionali sarà rilevante il supporto di ARPA a Regione ed alle autorità competenti in materia di derivazioni d'acqua pubblica, di transizione da DMV a DE e suo telecontrollo e di gestione sostenibile degli invasi artificiali.

ARPA proseguirà nel triennio 2026-2028 la gestione e l'implementazione della rete di monitoraggio geologico-geotecnico della frana di Idro (BS) finalizzate a garantire il regolare esercizio della regolazione dei livelli del lago d'Idro.

Le politiche del settore agricolo vedranno un'evoluzione significativa a favore del miglioramento delle connessioni del territorio per aumentarne l'attrattività, la resilienza e la qualità di vita della popolazione lombarda. In particolare, ARPA - in collaborazione con ERSAT - sarà coinvolta nelle strategie per salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola e forestale ed il suolo agricolo, attuando un progetto multipiattaforma innovativo e supportato dall'Intelligenza Artificiale (satelliti, droni, operatori). Tale progetto

sarà destinato a potenziare la rete di monitoraggio del territorio, con un *focus* specifico sulle foreste, in un'ottica di prevenzione e gestione sostenibile delle risorse forestali al fine di svilupparne le filiere. Le informazioni così raccolte saranno fondamentali per le decisioni di pianificazione e gestione del territorio in quanto forniranno dati accurati e tempestivi utili ad affrontare le sfide ambientali che vedranno ARPA, in sinergia con ERSAF, giocare un ruolo cruciale nell'implementazione di politiche innovative e sostenibili per creare valore pubblico sfruttando l'Intelligenza Artificiale e altre tecnologie avanzate.

Obiettivi strategici

- 5.3.2 Sostenere il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati
- 5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche
- 5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e suolo agricolo

ERSAF
Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste

ERSAF, ente strumentale di Regione Lombardia, è disciplinato dalla l.r. n. 31/2008 (Testo unico delle leggi regionali in materia di agricoltura, foreste, pesca e sviluppo rurale), che all'art. 64 ne definisce funzioni e attività, che sono correlate al settore agricolo, forestale, rurale e più in generale alla difesa idrogeologica del territorio lombardo.

L'ente svolge attività vivaistiche e di sostegno della biodiversità, supporto alla lotta contro gli incendi boschivi e al servizio fitosanitario regionale, attività di ricerca tecnologica e scientifica nonché per l'ecologia e l'economia nelle aree alpine.

L'ente gestisce gli oltre 25 mila ettari di boschi, pascoli ed aree agricole di proprietà di Regione Lombardia, con interventi a difesa dell'equilibrio idrogeologico, del turismo e della conservazione della natura, sostiene la filiera forestale lombarda dalle attività vivaistiche alla formazione degli operatori forestali e alla valorizzazione del legname lombardo, supporta la difesa forestale tramite il sostegno della biodiversità, il contrasto alle specie aliene e la lotta contro gli incendi boschivi, contrasta la diffusione di malattie e parassiti nocivi alle foreste a l'agricoltura, sostiene le attività di ricerca tecnologica e scientifica e il sistema delle conoscenze, attraverso il supporto all'implementazione del Geoportale della Lombardia e l'elaborazione del Rapporto sullo Stato delle Foreste. In applicazione della l.r. n. 39/2015, l'Ente esercita altresì le funzioni di gestione operativa e di tutela della porzione lombarda del Parco nazionale dello Stelvio, dando attuazione al Piano Triennale degli investimenti del Parco, e gestisce alcune riserve regionali.

Va ricordato anche il ruolo che svolge sul tema dell'escursionismo, gestendo il Catasto della Rete Escursionistica della Lombardia così come definito nella L.R. n. 5/2017.

Il nuovo Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura vede l'ente coinvolto sul tema della sostenibilità nelle sue tre declinazioni: ambientale, sociale ed economica.

Per l'anno 2026 il coinvolgimento di ERSF nel supportare la Giunta regionale nel perseguitamento degli obiettivi di valore pubblico definiti con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS XII Legislatura) sarà prevalente negli ambiti strategici distribuiti nei Pilastri: 2 "Lombardia al servizio dei cittadini", 5 "Lombardia Green", 6 "Lombardia Protagonista" e 7 "Lombardia Ente di Governo".

AMBITI PER PRSS

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI	PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN	PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA	PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO
2.5 - Sicurezza e gestione delle emergenze	5.1 - Transizione ecologica 5.2 - Agricoltura e pesca efficienti ed innovative 5.3 - Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini	6.1 - Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo	7.3 - Programmazione 7.8 - Demanio e patrimonio regionale

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI
Ambito strategico 2.5 Sicurezza e gestione delle emergenze

L'ente supporterà attivamente Regione nelle attività inerenti alla prevenzione ed alla lotta attiva agli incendi boschivi collaborando alla redazione dello specifico Piano e contribuendo, in tal modo, allo sviluppo sostenibile.

Nell'ambito dell'organizzazione del sistema regionale dell'antincendio boschivo ERSF supporterà, tra l'altro, le strategie regionali volte all'analisi territoriale per l'individuazione delle aree e dei periodi a rischio di incendio boschivo, alle attività di previsione, ricerca e pianificazione, e sviluppo di progettualità sulla prevenzione, informazione e formazione in materia di antincendio boschivo.

Obiettivi strategici

- 2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale

PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN

Ambito strategico 5.1 – Transizione ecologica

Come già evidenziato con riferimento ad ARPA, le politiche regionali attive nel conseguire gli obiettivi correlati allo sviluppo sostenibile finalizzate, in particolare, a migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni, si concretizzano anche attraverso le procedure di valutazione di impatto ambientale che, nell'ambito della Commissione istruttoria regionale, vede il diretto coinvolgimento anche degli enti del sistema regionale, tra cui ERSAF. Le attività di ERSAF dovranno garantire adeguato supporto per la definizione e valutazione delle compensazioni ambientali nell'ambito dei procedimenti di VIA, aspetto fondamentale per garantire anche la diffusione delle buone pratiche nei settori di specifica competenza (agricolo, forestale, territorio rurale).

Come già esposto in precedenza, l'attuazione di misure per il miglioramento della qualità dell'aria nel prossimo triennio deriverà anche dall'implementazione del piano PRIA vigente e dal nuovo piano in fase di avvio. ERSAF contribuirà a supportare Regione nell'implementazione di misure di riqualificazione urbana, per la riduzione delle emissioni inquinanti da traffico, attraverso il ridisegno dello spazio pubblico stradale e la de-impermeabilizzazione del suolo con la creazione di nuove infrastrutture verdi; supporta altresì Regione Lombardia nella definizione e nell'applicazione delle misure atte alla riduzione degli inquinati atmosferici in termini di emissioni da parte del comparto agricolo.

ERSAF, inoltre, concorrerà – attraverso progetti di ricerca mirati - a sviluppare strategie e diffondere tecnologie avanzate per ridurre le emissioni di ammoniaca del comparto agricolo, che appaiono correlabili alla formazione di particolato secondario e al connesso inquinamento atmosferico. Proseguiranno le azioni di implementazione delle migliori tecnologie disponibili per la gestione in ambito agricolo dei reflui e dei liquami zootecnici, anche con azioni ricognitive della realtà e tramite misurazioni in campo, che limitino o azzerino emissioni odorigene ed ammoniacali. L'ente, inoltre, dovrà curare la gestione post operativa delle vasche A) e B), site nei comuni di Seveso e Meda, e del deposito di materiali contaminati ubicato nel comune di Cesano Maderno realizzando le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria indicate nel piano di interventi condiviso. Dovrà, altresì, occuparsi della gestione forestale dell'area, dell'esecuzione di monitoraggi ambientali, della valutazione dei possibili impatti ambientali del deposito sopracitato e delle azioni legate alle iniziative previste per il 2026 in occasione dei 50 anni dall'incidente del 10 luglio 1976.

Obiettivi strategici

- 5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare
- 5.1.5 Migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni

Ambito strategico 5.2 – Agricoltura e pesca efficienti e innovative

Tale ambito del PRSS mira a rafforzare la competitività, la sostenibilità e la capacità di innovazione del settore agricolo, forestale e della pesca in Lombardia, promuovendo l'adozione di tecnologie avanzate, il trasferimento di conoscenze e la valorizzazione delle produzioni locali. L'obiettivo è garantire la sicurezza e la qualità alimentare nel lungo periodo, sostenere la resilienza delle filiere e favorire modelli produttivi in grado di affrontare le sfide ambientali, climatiche ed economiche.

ERSAF è impegnata per il rafforzamento della competitività, sostenibilità delle filiere agricole, forestali e della pesca lombardo, accrescendo il capitale umano, migliorando la resilienza economica delle imprese, riducendo le disparità territoriali e valorizzando il patrimonio agroalimentare lombardo, con benefici duraturi per l'economia e la coesione sociale regionale attraverso interventi mirati di ricerca, trasferimento dell'innovazione e supporto tecnico-specialistico, favorendo il collegamento tra imprese, consulenti e mondo della ricerca. Le attività comprendono la formazione e lo scambio di conoscenze nell'ambito dell'AKIS, la realizzazione della formazione per i consulenti e i servizi di *back office* per migliorare l'accesso a informazioni e competenze strategiche. La diffusione della conoscenza e dell'innovazione sono considerati pilastri importanti per la crescita del settore agricolo e forestale e a tal fine viene incentivata l'attuazione di un sistema di interventi sinergici (AKIS) capaci di coinvolgere più soggetti quali consulenti, formatori, Enti di ricerca, imprese, Pubblica Amministrazione e cittadinanza, in modo da offrire alle imprese agricole, forestali e delle aree rurali, più strumenti coerenti tra loro incentivando l'approccio sistematico ai servizi e fornendo adeguato supporto alla circolazione ed all'adozione dell'innovazione. Inoltre, sono strutturati programmi di

educazione alimentare rivolti a scuole, famiglie e comunità, iniziative di agricoltura urbana e sociale come gli "Orti di Lombardia", nonché azioni di promozione delle produzioni locali sui mercati nazionali e internazionali.

ERSAF, inoltre, è coinvolta in diversi progetti europei volti all'implementazione di tecniche di gestione sostenibile dei suoli agricoli e all'applicazione di sistemi che si inseriscono nella logica dell'economia circolare.

Obiettivi strategici

- 5.2.1 Favorire la ricerca e il trasferimento dell'innovazione nel settore agricolo e forestale
- 5.2.2 Supportare la crescita delle filiere agroalimentari, della produzione agricola locale per garantire la sicurezza e sanità alimentare a lungo termine
- 5.2.3 Intensificare la produzione agricola in modo sostenibile

Ambito strategico 5.3 –Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

Nell'ottica dello sviluppo sostenibile e delle strategie di adattamento ai cambiamenti climatici, i prossimi anni risulteranno cruciali per consentire la transizione dal Deflusso Minimo Vitale (DMV) al Deflusso Ecologico (DE).

Regione Lombardia continuerà quindi l'efficientamento della propria gestione delle risorse idriche attraverso l'aggiornamento e l'attuazione del Piano di Tutela delle Acque, le misure per il recupero della naturalità ed il miglioramento degli ecosistemi acquatici, il sostegno all'innovazione e alla ricerca sulle acque, i Contratti di Fiume, per garantire uno sviluppo sempre più sostenibile, ed una governance delle politiche di riqualificazione dei bacini fluviali sempre più efficaci.

In tale contesto, ERSAF supporterà Regione nell'elaborazione di dati e nella realizzazione di azioni e progetti in materia di gestione delle risorse idriche, con particolare riferimento all'elaborazione del Programma di Tutela e Uso delle Acque, l'implementazione del Deflusso Ecologico ed approfondimenti e studi sui fiumi lombardi (es. Chiese, Mella, Serio), i Contratti di Fiume ed i Progetti Strategici di Sottobacino.

In ambito montano, Regione guarda alla "montagna" ed alle aree più deboli del territorio, come paradigma dei cambiamenti sociodemografici in atto. ERSAF sarà chiamato a concorrere, attraverso progetti attuativi e convenzioni *ad hoc*, alla progettazione e realizzazione di interventi volti a valorizzare il territorio montano nelle sue peculiarità ed unicità, con particolare interesse al settore agricolo, agli itinerari escursionistici e turistici, alle realtà dei rifugi di Lombardia ed alle loro capacità di offerta ricettiva e turistica, nonché alla tutela e alla valorizzazione del Parco e del passo dello Stelvio, in un'ottica di innovazione dei servizi erogati e di sostenibilità ambientale.

Nell'ambito degli obiettivi strategici legati allo sviluppo della biodiversità, Regione sarà impegnata nel dare attuazione a piani o strategie adottati a livello internazionale, nazionale, multiregionale o regionale per l'ambiente e lo sviluppo sostenibile.

Fra queste, il progetto europeo LIFE NatConnect2030, finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di conservazione della biodiversità attuando le azioni definite dal *Prioritised Action Framework 2021-2027* per la Rete Natura 2000, e il progetto LIFE Climax Po, che promuove l'adattamento ai cambiamenti climatici attraverso una gestione intelligente delle risorse idriche nel distretto idrografico del fiume PO.

ERSAF supporterà Regione nell'ambito di questi progetti europei e darà un contributo per il consolidamento delle azioni per la prevenzione, mitigazione e indennizzo dei danni da grandi carnivori; verificherà il possibile contributo alle azioni di contenimento delle specie esotiche invasive quali minaccia alla biodiversità e collaborerà in altre azioni per la tutela della biodiversità e per la valorizzazione del capitale naturale, tra cui quelle per l'attuazione della L.R. 9/2020.

Inoltre, eserciterà attività di gestione, manutenzione e valorizzazione del Parco naturale Bosco delle Querce, con particolare riferimento alle iniziative legate alla celebrazione del 50° dall'incidente Icmesa, e di sei riserve naturali di cui è ente gestore.

Le politiche agricole vedranno un'evoluzione significativa, con un *focus* particolare sugli obiettivi strategici che coinvolgeranno attivamente ERSAF, come il miglioramento e la tutela della qualità delle acque e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse idriche. ERSAF supporterà Regione nell'applicazione della direttiva nitrati tramite monitoraggio e studio dei suoli e dei sistemi agricoli, con particolare attenzione al comparto zootecnico, al fine di consentire un'applicazione della Direttiva Nitrati sempre più funzionale a obiettivi di

sostenibilità e maggiore efficienza nell'uso degli effluenti zootecnici, adeguati alle esigenze di competitività e di rispetto dei parametri ambientali.

In ambito forestale, ERSAF opererà per tutelare e valorizzare il patrimonio forestale lombardo, salvaguardando le riserve biogeniche, attuando interventi di sistemazione e garantendo una fornitura sostenibile di piante grazie a una vivaistica rafforzata. Parallelamente, formerà e sensibilizzerà operatori e filiere, sostenendo l'attuazione della Strategia Forestale Nazionale con attività di monitoraggio socioeconomico e ambientale. Lo sviluppo di un progetto dedicato permetterà di rilevare distribuzione, struttura e stato degli ecosistemi, fornendo dati utili a orientare le politiche di settore e a diffondere in modo trasparente le informazioni alla collettività.

L'ente giocherà altresì un ruolo cruciale nel promuovere pratiche sostenibili contribuendo a ridurre il rischio idrogeologico, mitigare i rischi associati al dissesto ed alla resilienza climatica e salvaguardare le riserve biogeniche, costituite dalle foreste di pianura, anche attraverso attività sperimentali. In tema di mitigazione del rischio idrogeologico ERSAF potrà contribuire, grazie a consolidate capacità operative, alla manutenzione ordinaria e straordinaria dei reticolli idrici principali attraverso la definizione di opportuni strumenti convenzionali.

ERSAF, inoltre, supporterà le attività del Servizio Fitosanitario Regionale, a seguito della delega ricevuta ai sensi degli articoli 2, 30 e 31 del regolamento (UE) 2017/625, riferiti alla sorveglianza del territorio, alla lotta contro gli organismi nocivi, ai controlli fitosanitari ed alle azioni di comunicazione per sensibilizzare gli operatori professionali ed i cittadini sugli impatti degli organismi nocivi da quarantena.

L'azione di ERSAF sarà volta a migliorare l'efficacia del monitoraggio e alla raccolta ed elaborazione dei dati fitosanitari, implementando la capacità di risposta alle emergenze fitosanitarie, riducendo l'impatto degli organismi nocivi sul territorio regionale per proteggere le colture e mantenere la biodiversità.

Obiettivi strategici

- 5.3.2 Sostenere il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati
- 5.3.3 Aumentare la resilienza del territorio, le azioni di adattamento ai cambiamenti climatici e mitigare il rischio idrogeologico, anche negli eventi emergenziali
- 5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche
- 5.3.5 Promuovere la valorizzazione del paesaggio e la salvaguardia della biodiversità
- 5.3.6 Valorizzare i territori montani lombardi
- 5.3.7 Valorizzare le aree interne
- 5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e suolo agricolo

PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA

Ambito strategico 6.1 – Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo

Nell'ambito del settore montagna, ERSAF continuerà con la realizzazione di interventi di manutenzione dei percorsi di accesso ai luoghi di interesse culturale per consentire l'accessibilità fisica anche da parte dei pubblici più fragili. L'insieme delle attività consentirà di promuovere l'offerta culturale lombarda e valorizzare gli aspetti della sostenibilità, della fruizione del territorio e dell'accessibilità ai luoghi d'interesse culturale, in particolare nei siti montani alle medie e alte quote.

Continuerà la realizzazione del Piano di "Valorizzazione culturale di Forte Montecchio Nord 2024-2025-2026", in un'ottica di condivisione di conoscenze storiche legate al tema della Grande Guerra e di gestione sostenibile dei territori connessi ai Giochi Olimpici 2026. Il Piano di gestione e valorizzazione favorirà la ridistribuzione dei flussi turistici sull'itinerario tematico della Grande Guerra, diversificando e destagionalizzando l'offerta. Favorirà, altresì, la mobilità dolce, sia ciclistica che pedonale e fluviale per collegare, ad esempio, anche i manufatti della Grande Guerra presenti sul territorio e le realtà naturalistiche dell'area, mettendo in rete e valorizzando i sentieri e le ciclabili già esistenti attraverso la creazione di percorsi tematici e lo sviluppo di nuovi servizi.

Continueranno ad essere supportate le iniziative di salvaguardia partecipata e il rafforzamento delle reti a sostegno dei patrimoni culturali immateriali, e continueranno le azioni di allargamento della rete internazionale della "Festa de Lo Pan Ner", arrivata all'XI edizione, che si svolgerà anche lungo la via Olimpica

nell'ambito dei "Giochi della Cultura" e verranno intraprese azioni di valorizzazione del patrimonio immateriale di Regione Lombardia.

Obiettivi strategici

- 6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale

PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO**Ambito strategico 7.3 – Programmazione**

Al fine di rilanciare il sistema Lombardia, ERSAF continuerà a svolgere la sua funzione di Organismo Delegato dell'Organismo Pagatore Regionale, svolgendo le attività istruttorie delle domande di pagamento di alcuni importanti interventi della Programmazione Agricola Comunitaria 2023-2027, contribuendo a rendere più tempestivi i pagamenti.

Obiettivi strategici

- 7.3.2 Rilanciare il sistema Lombardia con le risorse europee 21-27

Ambito strategico 7.8 – Demanio e patrimonio regionale

L'Ambito Strategico prevede la ricognizione degli immobili nella disponibilità di Regione Lombardia e degli Enti del sistema sociosanitario e la definizione delle linee guida per la loro valorizzazione.

Un fattore di cambiamento in questo scenario nel prossimo triennio, con particolare riferimento all'aspetto della valorizzazione dei beni, sarà l'evoluzione dell'autonomia differenziata e gli ulteriori sviluppi del federalismo demaniale.

In tale ambito è stata perfezionata, da parte di Regione Lombardia, l'acquisizione della fortezza della Prima Guerra Mondiale "Forte Montecchio" (LC) che vede coinvolta ERSAF al fine della valorizzazione della stessa.

Obiettivi strategici

- 7.8.1 Valorizzare il demanio e il patrimonio immobiliare regionale e degli enti del sistema regionale

POLIS-Lombardia
Istituto Regionale per il Supporto alle Politiche della Lombardia

POLIS-Lombardia supporta la Giunta regionale in attività di studio e ricerche inerenti agli assetti ed i processi istituzionali, territoriali, economici e sociali finalizzati all'attività di programmazione della Regione, nonché, in molteplici iniziative tecnico-scientifiche volte all'individuazione, attuazione e monitoraggio delle politiche e dei piani regionali. L'Istituto gestisce, altresì, la funzione statistica regionale, anche in raccordo con l'ISTAT e gli osservatori istituiti dalla Giunta regionale, coordinando quelli istituiti dagli Enti del Sistema regionale. Rappresenta il principale attore della formazione del personale della Regione e degli Enti del Sistema Regionale, compreso quello del servizio sociosanitario lombardo, oltre a gestire l'elenco dei dipendenti pubblici in disponibilità.

In particolare, questo presuppone la prosecuzione del lavoro di formazione del personale regionale anche attraverso lo sviluppo dell'apprendimento che utilizzi le nuove tecnologie, consentendo anche la fruizione di corsi in modalità asincrona.

A dare ulteriore valore all'azione formativa, sarà la collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione – SNA con la quale è stata recentemente sottoscritta una convenzione, che tra i suoi scopi ha quello di promuovere il processo di innovazione e riforma della PA, facendone un fattore di competitività del sistema economico e produttivo italiano.

Rispetto al tema trasversale dello sviluppo sostenibile (Pilastro 5 del PRSS) Regione conferma, anche per il prossimo triennio, l'impegno sul tema dell'educazione ambientale, riguardo al quale saranno portate avanti iniziative di sensibilizzazione sulla cultura ambientale e lo sviluppo sostenibile per operatori, cittadini e scuole. Le attività di POLIS-Lombardia, a supporto delle politiche regionali legate al Pilastro 5 del PRSS, vedono nella Scuola per l'Ambiente, avviata nel 2012 dalla cooperazione tra ARPA Lombardia e POLIS-Lombardia stessa, l'ambizione di diventare il punto di riferimento a livello lombardo per la formazione amministrativa, giuridica e tecnica del personale degli EE.LL., per quanto attiene il complesso tema della tutela e valorizzazione dell'ambiente, garantendo al contempo non solo un inquadramento della materie di interesse ma anche un supporto agli amministratori locali per l'applicazione delle principali procedure di settore. POLIS-Lombardia supporterà Regione nell'organizzazione di corsi di formazione e nell'implementazione di strumenti di monitoraggio degli obiettivi di sviluppo sostenibile a diversi livelli territoriali. Per l'anno 2026 il coinvolgimento di POLIS-Lombardia nel supportare la Giunta regionale nel perseguitamento degli obiettivi di valore pubblico definiti con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS XII Legislatura) sarà prevalente negli ambiti strategici distribuiti nei Pilastri: 2 "Lombardia al servizio dei cittadini", 4 "Lombardia terra di impresa e di lavoro", 5 "Lombardia Green", 6 "Lombardia Protagonista" e 7 "Lombardia Ente di Governo".

AMBITI PER PRSS

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI	PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO
2.3 - Sistema sociosanitario a casa del cittadino 2.4 - I giovani e le giovani generazioni 2.5 - Sicurezza e gestione delle emergenze	4.3 - Servizi per il lavoro
PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN 5.1 - Transizione ecologica 5.3 - Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini	PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA 6.1 - Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo 6.4 - Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026
	PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO 7.3 Programmazione 7.4 - Affari Istituzionale, sistema dei controlli e prevenzione dei rischi 7.6 - Gestione e promozione dell'ente 7.7 - Relazioni istituzionali

PILASTRO 2 LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI

Ambito strategico 2.3 – Sistema sociosanitario a casa del cittadino

POLIS-Lombardia attuerà programmi di formazione avanzata per specialisti, formazione continua, MMG e personale ospedaliero, nell'ambito dei distretti e dell'assistenza domiciliare, per le nuove figure come infermiere di famiglia, assistente infermiere ed i percorsi formativi previsti nell'ambito della Missione 6.2.2 PNRR.

L'Istituto sarà altresì chiamato a definire dei percorsi di formazione in tema di malattie infettive e vaccinazioni, sicurezza sul lavoro, sicurezza alimentare, *reach, panflu*, promozione della salute e progetto PARI. Strategica sarà la collaborazione con Regione in merito all'acquisizione della mappatura delle competenze dei professionisti al fine della realizzazione di un database dedicato.

Obiettivi strategici

- 2.3.2 Potenziare le cure domiciliari anche attraverso la telemedicina
- 2.3.4 Ottimizzare il rapporto domanda-offerta di prestazioni ambulatoriali e ricoveri programmati, dei pronto soccorso e della rete di emergenza/urgenza
- 2.3.5 Potenziare gli interventi rivolti a soggetti fragili e cronici

Ambito strategico 2.4 – I giovani e le giovani generazioni

L'Istituto, come previsto dall'articolo 4 della Legge Regionale n.4/2022 "La Lombardia è dei Giovani", in raccordo con l'Osservatorio regionale sulla condizione giovanile, è impegnato a supportare le attività di analisi e di approfondimento sulla condizione giovanile lombarda, nonché sul fronte della valutazione dei risultati, dell'efficacia e degli impatti dei programmi e degli interventi regionali attuati dalla struttura Politiche giovanili. In continuità con le diverse linee di azioni avviate nel triennio precedente, POLIS-Lombardia continuerà a supportare l'Osservatorio, con un *focus* sulla conoscenza e sull'analisi, sempre più approfondita, della condizione dei giovani in Lombardia, ed in particolare nella predisposizione del Rapporto Annuale sulla condizione giovanile. Tali strumenti sono essenziali per una definizione più mirata ed efficace della programmazione regionale annuale delle politiche per i giovani.

Obiettivi strategici

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

Ambito strategico 2.5 – Sicurezza e gestione delle emergenze

L'Istituto collaborerà per accrescere lo sviluppo sostenibile del territorio regionale anche attraverso la progettazione e organizzazione di attività formative nell'ambito dell'Accademia per Ufficiali e Sottufficiali di Polizia locale. Inoltre, contribuirà a supportare i Comuni nel fornire un'adeguata preparazione degli operatori di polizia locale e della Scuola Superiore di Protezione Civile a beneficio degli amministratori, dei tecnici e del personale degli enti locali del sistema regionale di protezione civile, del volontariato di protezione civile e per la diffusione della cultura di protezione civile.

Il ruolo di POLIS-Lombardia risulterà strategico per la realizzazione di iniziative finalizzate a favorire la conoscenza e l'analisi degli impatti della criminalità organizzata e per la promozione della cultura e della educazione alla legalità. Collaborerà alla formazione degli operatori che trattano i beni confiscati e agirà sul tema del sovraindebitamento, con la progettazione e l'attuazione di nuove azioni formative e informative sul territorio lombardo.

L'Istituto organizzerà il monitoraggio e le iniziative formative ed informative in tema di sicurezza stradale, nell'ambito del Centro Regionale Lombardo di Monitoraggio e Governo della Sicurezza stradale (CMRL), supportando anche l'attuazione dei compiti previsti dal D. Lgs. 35/2011 potenziando altresì la formazione degli operatori degli enti locali.

Obiettivi strategici

- 2.5.1 Supportare gli interventi volti alla riduzione dell'incidentalità stradale
- 2.5.2 Aumentare la sicurezza urbana anche attraverso iniziative di efficientamento della Polizia Locale
- 2.5.3 Valorizzare i beni confiscati, promuovere la legalità e la cultura della sicurezza
- 2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale

PILASTRO 4 LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO

Ambito strategico 4.3 – Servizi per il lavoro

POLIS-Lombardia è chiamata a gestire l'elenco regionale dei dipendenti pubblici in esubero nelle 1.959 Pubbliche Amministrazioni Locali presenti in Lombardia. Tale attività è finalizzata al ricollocamento mirato presso altre amministrazioni pubbliche del personale eccedente (previa un'eventuale riqualificazione professionale), oppure all'emanaione di nulla osta a reclutamenti di nuovo personale, nel caso non si riscontrino profili compatibili con quelli in disponibilità.

Obiettivi strategici

- 4.3.1 Innovare e potenziare le strutture e gli interventi di politiche attive del lavoro

PILASTRO 5 LOMBARDIA GREEN

Ambito strategico 5.1 – Transizione ecologica

POLIS-Lombardia supporterà Regione Lombardia nelle attività di attuazione della strategia regionale per lo sviluppo sostenibile, in particolare nello sviluppo del sistema di monitoraggio, aggiornando il database con i dati più recenti per gli indicatori di 1 e 2 livello e formulando un report per quelli con serie storiche di almeno 5 anni. Inoltre, sarà affinato l'elenco di indicatori per un confronto stabile con il livello europeo. POLIS-Lombardia contribuirà, inoltre, alla territorializzazione della strategia regionale per lo sviluppo sostenibile attraverso una valutazione delle competenze di province e comuni rispetto a 168 target ONU, nonché alla formulazione di una proposta metodologica su come approcciare ai DUP (Documenti unici di programmazione) comunali.

Obiettivi strategici

- 5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare

Ambito strategico 5.3 – Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

Nell'ambito dell'“Agenda del controesodo”, finalizzata ad aumentare l'attrattività dei territori garantendo i servizi essenziali di cittadinanza e puntando ad un'economia costruita sulle specificità dei luoghi, POLIS-Lombardia - anche quale componente del gruppo di lavoro interdirezionale – collaborerà nell'individuazione degli indicatori di risultato delle strategie d'area approvate per lo sviluppo locale delle 14 Aree interne individuate.

A fronte delle numerose iniziative rivolte agli enti locali montani con lo scopo di contrastare lo spopolamento dei territori, migliorare i servizi e promuovere lo sviluppo sostenibile, anche ai fini della clausola valutativa prevista all'art. 9 della l.r. 25/2007, POLIS-Lombardia collaborerà nel monitoraggio delle politiche regionali a favore della montagna attraverso la costruzione di una serie di indicatori e una dashboard utili a comprendere in che misura le iniziative regionali abbiano risposto alle esigenze dei territori, con particolare attenzione alla coerenza degli interventi e all'efficacia delle azioni promosse. Con l'approvazione del testo di legge nazionale “Disposizioni per il riconoscimento e la promozione delle zone montane”, POLIS-Lombardia sarà chiamata ad analizzare insieme a Regione i risvolti dei contenuti della legge sui comuni montani della Lombardia, a partire in primis dagli impatti che avranno i nuovi criteri per la classificazione nazionale dei comuni montani contenuti nell'articolato ed il possibile raccordo con la classificazione regionale ai sensi dell'art. 3 della l.r. 25/2007.

Nell'ambito della valutazione delle condizioni di avvio di un *cluster* foresta-legno in Lombardia, POLIS-Lombardia realizzerà analisi e studi, proporrà nuovi indirizzi di *policy* e organizzerà seminari e momenti di confronto per rafforzare le filiere forestali ad alto valore aggiunto e per considerare il bosco come fonte di servizi ecosistemici, multifunzionale e le filiere attivabili (edilizia, arredo, bioeconomia, energia, terapeutica, turistica, ecc.), contrastando al contempo la frammentazione fondata con azioni integrate con Finlombarda S.p.A.

Obiettivi strategici

- 5.3.2 Sostenere il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati
- 5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche
- 5.3.6 Valorizzare i territori montani lombardi
- 5.3.7 Valorizzare le aree interne
- 5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e il suolo agricolo

PILASTRO 6 LOMBARDIA PROTAGONISTA

Ambito strategico 6.1 – Attrattività turistica del territorio e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo

Il progetto di prosecuzione ed evoluzione dell'Osservatorio culturale 2025-2027 gestito da POLIS-Lombardia fornisce leve per valutare dove e come Regione deve intervenire per lo sviluppo del settore e l'ampliamento dell'offerta culturale. L'Osservatorio monitora e valuta le azioni intraprese dalla Regione individuando *trend* positivi sui quali investire con priorità e dando indicazioni sulla direzione verso la quale indirizzare le politiche di intervento in ambito culturale. Gli assi di sviluppo sono l'individuazione di fonti statistiche, amministrative, e derivate da ricognizioni *ad hoc*, che arricchiscono l'Osservatorio puntando ad una visione poliedrica; la ricerca di forme di restituzione delle informazioni con modalità grafiche che rendano il dato facilmente fruibile anche da non addetti ai lavori mantenendo comunque sempre la rigorosità di quanto viene realizzato; l'aggiunta di una lettura di carattere più qualitativo che permetta un'interpretazione del dato più coerente innanzitutto con il contesto territoriale lombardo, caratterizzato da "vocazioni" che meritano di essere prese in considerazione.

In collaborazione con POLIS-Lombardia continuerà, nel 2026, un programma formativo e di aggiornamento di alto livello per incrementare le competenze trasversali e specialistiche degli operatori culturali lombardi. Il progetto formativo coinvolgerà biblioteche, musei e archivi del territorio, ICOM Italia e le organizzazioni dei professionisti di settore (AIB, ANAI, ICOM) e i competenti soggetti pubblici e privati.

Obiettivi strategici

- 6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale
- 6.1.2 Sostenere il sistema culturale lombardo

Ambito strategico 6.4 – Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026

Le Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026 rappresentano una grandissima sfida per Regione Lombardia in quanto è un'occasione di valorizzazione dell'intera Regione Lombardia, con un impatto significativo per l'attrattività e la crescita delle potenzialità di innovazione del territorio, portando con sé, oltre a una visibilità elevata in termini di marketing territoriale, ricadute positive importanti sull'economia e sull'occupazione.

Fin dal momento della candidatura è stata posta grande attenzione al tema della *legacy* (eredità materiale e immateriale dell'evento), che punta a lasciare alle future generazioni progetti, impianti, infrastrutture e risorse, sottolineando l'importanza di massimizzare gli investimenti con l'obiettivo di creare un lascito duraturo per i luoghi olimpici e per tutto il territorio regionale.

Nell'ambito della *legacy* olimpica POLIS-Lombardia svolge un importante ruolo di raccolta e articolazione di tutti i progetti di *legacy*, materiali e immateriali, in capo a Regione Lombardia e agli *stakeholders* coinvolti, attraverso la pubblicazione semestrale del documento "4 passi verso il futuro". POLIS-Lombardia, inoltre, cura la produzione di ulteriore materiale conoscitivo e promozionale, sia cartaceo che multimediale, che illustra l'impegno di Regione Lombardia nel lasciare un'eredità duratura e concreta destinata a portare i propri benefici ben oltre i Giochi.

Per garantire la buona riuscita dei Giochi Olimpici 2026 sono state individuate una serie di opere connesse all'evento, alcune delle quali strettamente funzionali allo svolgimento della manifestazione, altre che, seppur non propriamente afferenti all'ambito sportivo, rappresentano un accrescimento del patrimonio infrastrutturale della Regione e produrranno esternalità positive e valore sociale e ambientale per il territorio lombardo. In questo ambito POLIS-Lombardia svolge una costante azione di monitoraggio finalizzato alla verifica dello stato di avanzamento delle opere, evidenziando gli eventuali elementi di criticità.

Il 2026 vedrà l'avvio di un progetto di *accountability* pluriennale finalizzato alla valutazione degli effetti dei Giochi Invernali di Milano Cortina sul territorio lombardo nel breve e medio periodo. Il progetto si avverrà non solo dei tradizionali studi dell'impatto economico su PIL, ma anche di nuovi strumenti che sappiano cogliere i cambiamenti a livello ambientale e sociale, valutando *outcome* ed effetti percepiti.

L'analisi qualitativa e quantitativa degli impatti permetterà, inoltre di trarre utili indicazioni per eventuali future iniziative di analogo rilievo che Regione Lombardia volesse intraprendere.

Obiettivi strategici

- 6.4.1 Promuovere i territori olimpici e la *legacy* delle olimpiadi
- 6.4.2 Predisporre le opere olimpiche

PILASTRO 7 LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO

Ambito strategico 7.3 – Programmazione

Nei prossimi anni la Lombardia dovrà affrontare molte sfide per continuare a essere una regione di riferimento nel panorama italiano ed europeo: l'inverno demografico, i cambiamenti del tessuto socioeconomico, l'intelligenza artificiale sono solo alcune delle tematiche che, per essere affrontate in maniera adeguata, necessitano di un supporto conoscitivo approfondito e costante. Per questo sarà indispensabile il ruolo di POLIS-Lombardia nelle attività di monitoraggio dei fenomeni di cambiamento nel contesto lombardo e nell'analisi degli impatti delle politiche regionali sul territorio, quali attività fondamentali per una corretta programmazione e valutazione delle *policy* attuate da Regione Lombardia.

Obiettivi strategici

- 7.3.1 Promuovere lo sviluppo territoriale, anche tramite gli strumenti della programmazione negoziata
- 7.3.2 Rilanciare il sistema Lombardia con le risorse europee 21-27

Ambito strategico 7.4 – Affari Istituzionali, sistema dei controlli e prevenzione dei rischi

Regione Lombardia intende continuare a formare il personale impegnato nelle attività previste dai programmi di controllo. A tal fine con POLIS-Lombardia viene progettato e realizzato l'annuale intervento formativo per la rete degli incaricati di funzioni di controllo della Regione Lombardia con l'obiettivo di fornire gli strumenti di base per l'assolvimento dell'incarico.

L'intervento formativo si propone di offrire una panoramica delle tecniche, delle metodologie e degli strumenti necessari per l'esecuzione dei controlli e per valutarne l'esito.

Inoltre, l'annuale "Rapporto Lombardia" elaborato da POLIS-Lombardia potrà continuare a offrire una fonte autentica per l'analisi del contesto esterno del Piano Integrato di Attività e Organizzazione con particolare riferimento alla sezione rischi corruttivi e trasparenza.

Obiettivi strategici

- 7.4.2 Rafforzare il sistema dei controlli, dell'anticorruzione e della trasparenza

Ambito strategico 7.6 – Gestione e promozione dell'ente

La formazione rappresenta un asse strategico fondamentale per lo sviluppo e la valorizzazione delle competenze del personale regionale. In linea con gli indirizzi del Piano Triennale della Formazione 2026, si richiede a POLIS-Lombardia, quale attore nell'erogazione della formazione, di predisporre un'offerta capace di accompagnare il cambiamento organizzativo e rispondere con efficacia alle nuove esigenze della Pubblica Amministrazione.

Sarà prioritario puntare su strumenti e metodologie didattiche innovative, valorizzando l'utilizzo delle tecnologie digitali e integrando modelli formativi flessibili e personalizzabili. A tal fine, è necessario un rafforzamento del raccordo con ARIA S.p.A. per l'utilizzo e lo sviluppo di piattaforme digitali per garantire una fruizione più ampia, accessibile e continua dei contenuti formativi.

La proposta formativa dovrà includere, ad esempio, moduli digitali in formato pillole, webinar e formazione asincrona, sistemi di valutazione delle competenze acquisite (test, autovalutazioni, *feedback*) e dei *repository* digitali per la fruizione e l'aggiornamento dei materiali.

Sarà inoltre strategico consolidare la collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione e sviluppare nuovi percorsi di Alta Formazione manageriale, con particolare attenzione alle competenze trasversali e alla *leadership* nella PA, anche aprendo ai dipendenti regionali i percorsi delle "scuole" attivate da POLIS-Lombardia.

Obiettivi strategici

- 7.6.3 Formare e valorizzare il personale regionale

Ambito strategico 7.7 – Relazioni Istituzionali

La complessità del sistema istituzionale lombardo, con la parcellizzazione dei comuni che, soprattutto in alcuni territori, rende più incerta la fase di predisposizione e successiva attuazione delle politiche di sviluppo locale, richiede un ripensamento degli interventi a sostegno dell'associazionismo degli enti locali. Sono in particolare i territori di pianura a soffrire di questa fase di declino delle esperienze unionistiche a differenza del contesto montano dove la tenuta dell'associazionismo è garantita dall'ordinamento regionale che non ha modificato la presenza stabile delle Comunità Montane. In tale ambito POLIS-Lombardia supporterà da un lato Regione in un'attività di accompagnamento tecnico scientifico nella revisione degli strumenti normativi e amministrativi disponibili per sostenere l'associazionismo degli enti locali, analizzando anche forme innovative nate sui territori, dall'altro gli enti locali stessi con attività di tutoraggio specifiche sulle tematiche della gestione in forma associata dei servizi comunali.

Obiettivi strategici

- 7.7.1 Valorizzare i rapporti con il partenariato locale, economico e sociale e con le istituzioni locali e nazionali

Allegato 3

INDIRIZZI FONDAMENTALI PER LO SVILUPPO DEL TERRITORIO MONTANO

La montagna lombarda costituisce un sistema territoriale articolato nella struttura geografica, con altitudini, situazioni climatiche, ambientali, socio-economiche molto diverse.

Come emerge dai documenti di pianificazione strategica regionale, le dinamiche in atto presentano elementi comuni a territori di per sé differenti: la tendenza diffusa allo spopolamento e all'invecchiamento della popolazione residente; un sistema economico poco vivace, che tuttavia presenta punte di eccellenza e forti potenzialità di evoluzione; la contraddizione tra la spinta all'apertura verso circuiti di sviluppo globale e la tendenza a una chiusura che conservi una più spiccata identità socioculturale; la qualità ambientale mediamente molto alta, cui corrisponde una forte pressione sui fondo-valle; i problemi di accessibilità e le potenzialità di tessere relazioni che vanno ben oltre i limiti regionali.

Da un punto di vista climatico, inoltre, le aree alpine e prealpine sono interessate da fenomeni meteorologici avversi e intensi e fenomeni geologici legati al cambiamento climatico, che ne mettono a rischio forza e potenzialità.

In questo quadro Regione Lombardia guarda alla montagna e alle aree più deboli del territorio come paradigma dei cambiamenti in corso, in un'ottica di sostenibilità.

In linea con i "goal" dell'Agenda ONU 2030, Regione Lombardia ha declinato in tutti i "pilastri" del nuovo Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRS-S) la sostenibilità nelle sue tre acclarate dimensioni: ambientale, sociale ed economica, come elemento fondamentale per garantire l'equilibrio tra la conservazione ambientale e lo sviluppo economico e il benessere delle comunità locali.

L'approccio allo sviluppo del territorio montano richiede l'attivazione di azioni coordinate nel quadro di una visione strategica, integrata e multisettoriale, ancor più necessaria in prospettiva degli obiettivi comunitari sempre più sfidanti per la riduzione dei gas serra, dei programmi straordinari e rilevanti quali il PNRR, il Fondo Complementare con il Programma

"Sicuro verde e sociale" di riqualificazione per l'edilizia residenziale pubblica, in particolare per i comuni a rischio sismico, la programmazione europea 2021/2027, la Strategia Regionale per le Aree Interne, i Giochi Olimpici invernali Milano Cortina 2026 e i successivi Giochi Olimpici Giovanili Invernali (YOG) Dolomiti Valtellina 2028.

Tale visione dovrà concretizzarsi in un modello di coordinamento e organizzazione adatto a governare e gestire politiche ad alto grado di complessità e la loro interazione con un territorio, quale quello montano, caratterizzato da una realtà multiattoriale e frammentata.

Si dovrà anche accompagnare a un processo costante di capacitazione degli attori sia nel delineare sia nell'attuare strategie di sviluppo locale che assumano come obiettivi l'accessibilità e la qualità dei servizi essenziali nonché il presidio e l'attrattività dei territori.

Dovranno essere favorite e rafforzate, anche attraverso interventi di semplificazione, le azioni per il potenziamento e la valorizzazione dell'associazionismo comunale nell'esercizio delle funzioni fondamentali, nonché i percorsi di fusione, pur nella salvaguardia dell'identità delle comunità locali. Un attore fondamentale in questo ambito continueranno ad essere le 23 Comunità montane lombarde. Regione Lombardia ha costruito nel tempo un modello di coinvolgimento delle Comunità montane centrato sulla delega di funzioni di alcune importanti leggi di settore. Sono ambiti primari il governo del territorio, l'agricoltura, la protezione civile, la sicurezza rispetto al rischio di incendi, la difesa del suolo, la vigilanza ambientale ed ecologica, la tutela dell'ambiente. Le deleghe riguardano procedure amministrative, di istruttoria, di controllo, di erogazione di risorse.

Le linee di intervento per lo sviluppo del territorio montano dovranno tenere conto delle specificità delle diverse realtà territoriali e socioeconomiche, ricomponendo i divari e promuovendo azioni dinamiche ed integrate finalizzate allo sviluppo di sinergie tra settori e di relazioni tra gli stakeholder.

La complessità del territorio montano si conferma il contesto sfidante in cui promuovere un'azione di rilancio delle aree più fragili tramite un approccio che valorizzi le risorse naturali, sviluppi l'innovazione e la competitività nella prospettiva di una crescente decarbonizzazione dei modelli di produzione e di consumo.

Sul solco di quanto fatto negli ultimi anni si proseguirà con la promozione, anche con il ricorso a programmi e risorse della cooperazione territoriale europea, di strumenti di impulso alla crescita, anche attraverso lo scambio, la collaborazione e il reciproco arricchimento, con aree montane delle regioni e degli stati confinanti, con la finalità di sviluppare politiche integrate, condivise e sostenibili.

Fondamentale sarà continuare l'azione regionale con strumenti di Governance strategica delle politiche per la montagna che promuovano azioni di inclusione, di rafforzamento delle relazioni tra attori (in sussidiarietà verticale e orizzontale), di potenziamento organizzativo delle aree più fragili e di incremento della capacity building, nell'ottica di uno sviluppo integrato e sostenibile.

Le aree montane, per le sfide che pongono, per la complessità gestionale dei servizi, data anche dalla conformazione territoriale e dalla dispersione della popolazione, hanno la potenzialità di essere luogo di innovazione negli ambiti socioeconomici e nelle policy territoriali ed ambientali, con potenziali ricadute positive in altri ambiti a minore complessità.

Il ripensamento della montagna quale ambito di innovazione sociale può portare alla promozione di nuove policy di efficientamento amministrativo, rafforzamento dei servizi alla popolazione (abitativi, produzione energetica da fonti rinnovabili, mobilità sostenibile, sanità e istruzione) e alla crescita socioeconomica complessiva, con un'attenzione verso l'adattamento dell'offerta di politiche ai bisogni espressi.

L'ambito montano è interessato dalla recentissima legge nazionale sulla montagna n. 131 del 12 settembre 2025 "Disposizioni per il riconoscimento e la promozione delle zone montane", volta a contrastare lo spopolamento e a valorizzare i territori montani.

Nel riconoscere il valore strategico di questi territori per l'ambiente, la biodiversità, la sostenibilità e la coesione sociale, la legge pone la crescita economica e sociale delle zone montane come un obiettivo di interesse nazionale anche ai fini del contrasto della crisi climatica e demografica e nell'interesse delle future generazioni e della sostenibilità.

A tal proposito conferma il Fondo per lo Sviluppo delle Montagne Italiane e prevede incentivi nei settori sanitario, istruzione, natalità, casa, smart working che favoriscano l'attrattività delle aree montane, specie per i giovani.

I prossimi mesi saranno importanti per la redazione dei decreti attuativi e per la definizione delle modalità operative. Uno degli elementi centrali sarà la definizione dei criteri per la classificazione dei comuni montani che costituiscono le zone montane e ai quali si applicheranno le disposizioni della legge.

Fondamentale sarà anche il concorso delle Regioni e dei territori nella definizione della Strategia per la montagna italiana, prevista dall'art. 3 della legge, chiamata a individuare, per linee strategiche, "le priorità e le direttive delle politiche per le zone montane al fine di promuovere la crescita autonoma e lo sviluppo economico e sociale dei territori montani, la possibilità di accesso alle infrastrutture digitali e ai servizi essenziali, con prioritario riguardo a quelli socio-sanitari e dell'istruzione, anche al fine di contrastare il fenomeno della dispersione scolastica, nonché alle farmacie, al servizio postale

universale, ai servizi bancari, agli ulteriori servizi di interesse economico generale e ai negozi multiservizi, la gestione associata dei servizi da parte dei comuni montani, la residenzialità, le attività commerciali, le attività turistiche e gli insediamenti produttivi nonché il ripopolamento dei territori”.

PILASTRO 1: LOMBARDIA CONNESSA.

Il potenziamento del Trasporto Pubblico Locale e della mobilità sostenibile rappresentano obiettivi da perseguire attraverso azioni di sviluppo a favore delle aree montane, in particolare delle aree interne e periferiche. Con riguardo al servizio di trasporto pubblico sarà importante garantire la stabilità dell'offerta del servizio stesso, anche con il supporto delle Agenzie per il TPL.

In tema di mobilità sostenibile continuerà l'implementazione di ECOMOBS Ecosistema della Mobilità Sostenibile in Lombardia, che potrà essere utilizzato sia dalla pubblica amministrazione per pianificare lo sviluppo della mobilità elettrica e programmare il completamento della rete di ricarica dei veicoli elettrici, anche in vista delle Olimpiadi di Milano-Cortina, sia – integrato allo strumento *Muoversi in Lombardia* – dai cittadini per la programmazione dei propri viaggi in maniera sostenibile e intermodale.

Fondamentale per favorire gli spostamenti multimodali sarà il potenziamento delle reti ciclabili (dalle grandi direttive ciclabili internazionali, nazionali e regionali alle reti di livello locale), infrastrutture utili per accelerare la decarbonizzazione del sistema dei trasporti e che, assieme alla Rete Escursionistica Lombarda, sono anche strumento di conoscenza del patrimonio ambientale, paesaggistico e storico-culturale.

Contribuiranno a costruire un sistema della mobilità più efficiente e a facilitare le relazioni sui territori le opere infrastrutturali previste in ambito montano, tra cui quelle per l'accessibilità alle Olimpiadi invernali 2026, che apporteranno benefici a cittadini e imprese anche dopo la conclusione dell'evento. Gli interventi, già in corso o da avviare sulla rete viaria e ferroviaria, inclusi quelli per riqualificare le stazioni, garantiranno maggiore sicurezza, potenzieranno le connessioni interne e l'accessibilità esterna, ridurranno i tempi degli spostamenti e migliorano l'intermodalità.

Continuerà, inoltre, l'attuazione del Piano “Italia 5G”, finanziato nell'ambito del PNRR, che prevede la realizzazione di nuovi siti radiomobili 5G rilegati in fibra ottica, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo di una tecnologia all'avanguardia anche nelle aree svantaggiate e in digital divide.

PILASTRO 2: LOMBARDIA AL SERVIZIO DEI CITTADINI.

Sul fronte dei servizi sanitari e socio-sanitari, i territori montani, nel confermare la loro tendenza strutturale all'invecchiamento della popolazione residente, si trovano ad affrontare l'importante sfida di garantire, pur in condizioni di marginalità e perifericità, un adeguato livello di accessibilità, sia attraverso un avvicinamento dei servizi alla persona, specie agli anziani e alle persone con ridotta autonomia funzionale, sia attraverso un ripensamento del sistema della mobilità, con servizi flessibili e rispondenti alle esigenze dei cittadini, in particolare delle categorie deboli.

Da questo punto di vista, come anche evidenziato per la Strategia Aree Interne, l'utilizzo degli strumenti digitali e, in particolare, la diffusione della telemedicina possono concorrere a sostenere modelli assistenziali innovativi incentrati sul cittadino. Le prestazioni in telemedicina possono efficacemente integrare le prestazioni sanitarie tradizionali nel rapporto medico paziente per migliorare efficacia, efficienza ed appropriatezza, contribuendo ad assicurare equità nell'accesso alle cure nei territori remoti, un supporto nella gestione della cronicità, un canale di accesso all'alta specializzazione, una migliore continuità della cura attraverso il confronto multidisciplinare e un fondamentale ausilio per i servizi di emergenza-urgenza.

Al fine di rafforzare le cure sul territorio e ridurre i ricoveri ospedalieri inappropriati ed evitabili, continueranno le iniziative di riorganizzazione, anche strutturale, della rete dei servizi sanitari e di un'offerta capillare ed intensiva di assistenza domiciliare.

Proseguirà, inoltre, l'attenzione e la cura di Regione Lombardia allo sviluppo delle infrastrutture e dei servizi della rete ospedaliera e della sanità territoriale anche in ambito montano.

Gli investimenti nei prossimi anni riguarderanno, in coerenza con la programmazione nazionale e regionale, la riqualificazione della rete ospedaliera, la realizzazione di interventi in materia di antisismica e di efficientamento energetico, l'ammodernamento del parco tecnologico e digitale, il potenziamento di strutture e presidi territoriali, come le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità.

In vista dei Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano - Cortina 2026, Regione Lombardia, in attuazione degli obiettivi del programma di candidatura, si doterà di "ospedali olimpici" per servizi sanitari altamente specializzati, tra cui l'Unità Spinale, il Trauma Center e molti altri servizi in guardia attiva. Gli interventi si concentreranno sostanzialmente su due poli:

- il polo di riferimento ospedaliero olimpico e paralimpico delle Alte Specialità e dell'Emergenza Urgenza regionale diffuso sui presidi Grande Ospedale Metropolitano Niguarda di Milano e "Eugenio Morelli" di Sondalo;
- il polo di riferimento territoriale olimpico e paralimpico costituito dal "Policlinico Villaggio Olimpico Milano Porta Romana", dal "Policlinico da campo di Bormio", dal "Policlinico Olimpico di Bormio" presso la Casa di Comunità di Bormio e dal "Policlinico Olimpico Casa della Sanità Livigno".

Oltre a garantire una serie di caratteristiche clinico-organizzative - come da dettami del Comitato Olimpico Internazionale (CIO) - gli ospedali avranno l'opportunità di rivisitare i propri modelli organizzativi, potenziare i servizi realizzando smart e green hospital.

Un ulteriore ambito di azione sarà rafforzare la presenza nei territori montani del personale sanitario e socio-sanitario con iniziative di diversa natura, anche con sperimentazioni, con la stretta collaborazione degli Enti locali, in materia di housing, favorendo la residenzialità degli operatori dei servizi essenziali a condizioni che creino margini di attrattività per i territori.

Come dimostrato dalle emergenze verificatesi negli ultimi anni, il territorio montano può essere significativamente colpito in caso di eventi meteorologici intensi; i Comuni, soprattutto quelli di piccole e medie dimensioni, si trovano a dover gestire situazioni anche non affrontabili con le proprie risorse, e devono, quindi, essere supportati nelle azioni di prima risposta all'emergenza, così come nel prosieguo delle attività verso il ripristino delle normali condizioni di vita. È, quindi, opportuno rafforzare il sistema di prima risposta all'emergenza nei territori montani, sia per quanto concerne le componenti istituzionali presenti (Province, Comunità Montane, Unioni di Comuni, etc.), sia provvedendo ad ottimizzare le risorse sul territorio, anche in un'ottica di mutuo soccorso tra territori confinanti.

Le realtà di montagna si caratterizzano anche per le piccole dimensioni dei Comuni e il ridotto numero di abitanti. Ciò comporta spesso l'assenza di adeguati servizi di polizia locale, che possono essere approntati solo continuando a promuovere l'aggregazione tra i diversi enti che, proprio per le peculiarità del contesto in cui sono ubicati, necessitano di una diversificazione basata sui bisogni del territorio.

PILASTRO 4: LOMBARDIA TERRA DI IMPRESA E DI LAVORO.

Nel contesto delle attività svolte, Regione Lombardia mira a supportare gli investimenti pubblici e privati nelle tecnologie innovative e nella transizione smart dei comuni e delle regioni montane, a consolidare una prospettiva di pianificazione comune dell'area, a favorire le progettualità in tema di sviluppo e di

innovazione e la loro finanziabilità, al miglioramento dell'attrattività, competitività e connettività territoriale assicurando nel contempo la tutela dell'ambiente e degli ecosistemi. Parallelamente si punterà a generare nuove opportunità lavorative nei settori della "Green Economy" e delle tecnologie avanzate, con un'attenzione particolare al coinvolgimento e al ruolo attivo dei giovani.

Per promuovere il mantenimento dei servizi necessari alla popolazione ed evitare lo spopolamento e l'abbandono dei residenti nelle aree montane e nei piccoli comuni, saranno destinate risorse specifiche per sostenere l'apertura di nuove imprese e/o nuove unità locali di commercio al dettaglio di generi alimentari e prima necessità, tramite contributi a fondo perduto a copertura dei costi in conto capitale e in parte corrente, connessi all'avvio dell'attività.

Il Sistema della Montagna lombarda è parte di contesti più ampi e, in particolare, dell'arco alpino che interessa le regioni dell'Italia settentrionale e altri stati comunitari (Francia, Austria, Slovenia) e non (Svizzera). Questa posizione è importante risorsa e al contempo interesse delle politiche e istituzioni europee. L'attenzione rivolta ai territori montani offre occasione di apertura a nuove relazioni e forme di partenariato che consentono di inserire gli ambiti montani in circuiti virtuosi sempre nuovi e più ampi delle singole realtà locali, oltre che attivare flussi economici a vario livello.

In tale contesto è rinnovato l'interesse e l'impegno di Regione per la Strategia Europea per la Regione alpina - EUSALP - strumento politico istituzionale di alto profilo, indispensabile nel dare concretezza a nuovi obiettivi declinati in ottica macroregionale, che richiedono la messa in relazione di sistemi di varia natura: ambiente, attività economiche, città, pianure, valli e montagne, per trovare soluzioni a sfide che possono essere risolte solo in modo congiunto attraverso la cooperazione tra gli Stati e le Regioni della regione alpina.

In particolare, con il nuovo triennio del progetto 4Support Eusalp 2026-2028 – attualmente in fase di presentazione al Programma europeo Interreg Alpine Space – viene confermata la struttura di governance portante, compresi i 9 gruppi d'azione suddivisi sulle tematiche strategiche delle Alpi, e viene aggiunto un nuovo strumento strategico, le missioni. Durante l'ultimo Executive Board di Vienna a settembre 2025 è stato infatti discusso in prima battuta, in vista della General Assembly di novembre 2025, questo strumento che vuole rappresentare un modo innovativo per la Macrostrategia di organizzare i temi tecnici sotto una egida politica che, attraverso un coordinamento tecnico più centralizzato, possa meglio traghettare le istanze delle Regioni alpine negli spazi di discussione istituzionale dell'Unione Europea. Inoltre, sta per essere finalizzato il nuovo Action Plan che, dopo un lungo lavoro iniziato sotto la Presidenza di turno Svizzera 2023, risulta aggiornato alle necessità e alle finalità della Macrostrategia. Contiamo sul fatto che, una volta operativo, il nuovo Action Plan riuscirà a dare maggiore incisività alle attività strategiche condivise dalle 48 Regioni alpine.

PILASTRO 5: LOMBARDIA GREEN.

Da gennaio 2024 Regione Lombardia ha avviato il percorso di aggiornamento della strategia regionale di Adattamento al cambiamento climatico, in collaborazione con Fondazione Lombardia per l'Ambiente, per aggiornare gli strumenti regionali sull'adattamento e lo sviluppo della valutazione degli impatti attesi sul territorio regionale. La nuova Strategia di Adattamento ai Cambiamenti Climatici costituirà il documento di riferimento per orientare i diversi livelli di pianificazione e programmazione settoriale e territoriale di Regione Lombardia. Il documento evidenzia gli impatti climatici in termini di rischi e opportunità, nonché gli strumenti e le responsabilità che ogni settore deve considerare per rispondere efficacemente agli impatti climatici e alle vulnerabilità del territorio lombardo. L'obiettivo principale della Strategia è fornire una solida base conoscitiva sui rischi derivanti dal cambiamento climatico e sulle azioni individuate per ridurre gli impatti negativi sui sistemi socioeconomici. Il confronto con gli stakeholder e i cittadini sarà fondamentale in questo processo.

Considerando le caratteristiche geologiche, geochimiche e pedologiche peculiari dei territori, per promuovere la conservazione e lo sviluppo del territorio montano risulta importante approfondire, per il tramite degli Enti SIREG (ARPA e ERSAF), il tema dei "valori di fondo naturali" dei suoli (non solo ai fini dell'eventuale applicazione della disciplina sulla bonifica dei siti contaminati, ma anche per garantire possibilità di gestione delle terre e rocce da scavo).

La tutela del territorio e del paesaggio montano sarà perseguita mediante azioni incentrate sulla tutela delle risorse naturali ed ambientali, rafforzando le sinergie positive tra ambiente naturale, presenza antropica e aspetti socioculturali.

Il territorio della regione è ricco di paesaggi di grande valore diffusi in un modo molto variegato ed eterogeneo, con un patrimonio storico-culturale inestimabile, riconosciuto a livello globale. In tale contesto gli ambiti montani rappresentano un patrimonio identitario e paesaggistico-ambientale e, nel contempo, una risorsa economica, che connota fortemente la Lombardia anche in termini di estensione, interessandone oltre il 40%. La montagna rappresenta altresì un elemento di delicato equilibrio con i fenomeni naturali e antropici che caratterizzano la pianura.

Circa il 56% del territorio regionale è soggetto a tutela paesaggistica ai sensi del Codice dei Beni culturali e paesaggistici (DLGS 42/2004), il 22% è ricompreso in un Parco nazionale o regionale o riserva naturale; significativa è anche la presenza di siti Rete natura 2000 (SIC, ZSC, ZPS), pari al 16% del territorio. Molte di queste tutele si concentrano nei territori montani dove ancora oggi sono presenti vasti ambiti nei quali la pressione antropica, intesa come insediamento stabile, prelievo di risorse o semplice presenza di edificazione, è storicamente limitata, e che presentano caratteri di elevata naturalità che devono essere tutelati e valorizzati in un'ottica di uso plurimo sostenibile delle risorse.

A tal fine il Piano Paesaggistico Regionale vigente (DCR 951/2020) promuove la tutela e la valorizzazione del territorio e del paesaggio montano. Il sistema delle conoscenze paesaggistiche verrà ulteriormente implementato a seguito degli approfondimenti in corso e, parallelamente, con l'adeguamento del PPR al Codice del paesaggio, in raccordo con il Ministero della Cultura ed il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza energetica. La revisione è finalizzata ad arricchire di contenuti, strumenti e cartografia progettuale il Piano per meglio guidare e sostenere la conoscenza dei valori paesaggistici del territorio lombardo, nonché per supportare il livello locale sia nella definizione dei contenuti paesaggistici degli strumenti di pianificazione sia nell'orientare la gestione degli ambiti assoggettati a tutela.

Per quanto riguarda la componente territoriale la revisione del Piano Territoriale Regionale (PTR), approvata dalla Giunta regionale con DGR n. 4931 del 1° agosto 2025 e trasmessa al Consiglio regionale per la definitiva approvazione, dedica attenzione ai territori montani, da un lato promuovendo una maggiore integrazione fra le politiche settoriali che incidono su tali territori e, dall'altro, rafforzando il policentrismo lombardo, in un'ottica di coesione e di miglioramento del livello di efficienza, vivibilità competitività e attrattività.

Il Piano conferma infine i Criteri per l'attuazione della politica di riduzione del consumo di suolo dell'Integrazione del PTR ai sensi della l.r. 31/2014 (già vigenti dal 13 marzo 2019), che sono declinati anche alla scala d'ambito (Ato – ambito territoriale omogeneo), con specifico riferimento agli elementi di caratterizzazione evidenziati nella fase di analisi.

In particolare negli Ato e in generale nei sistemi territoriali agricoli di montagna, della collina e delle zone svantaggiate, i suoli agricoli devono essere salvaguardati in rapporto alla specifica funzione di protezione del suolo e di regimazione delle acque (sistematizzazioni agrarie di montagna, terrazzamenti, compluvi rurali, ecc...), di mantenimento e di valorizzazione della biodiversità (patrimonio silvo-forestale, alpeggi e pascoli d'alta quota, castagneti da frutto e altre coltivazioni forestali, ecc.), di conservazione degli elementi del paesaggio rurale (manufatti, tipologie costruttive, regole insediative e rapporto con il sistema rurale agricolo, funzione paesaggistica degli insediamenti rurali, ecc..), di promozione dei prodotti locali e della fruizione turistica.

Infine, attraverso i Piani Territoriali Regionali d'Area (PTRA) vigenti, Regione ha definito per i territori montani interessati prime strategie di valorizzazione ambientale e turistica, di rafforzamento delle politiche della mobilità integrata e sostenibile e di contrasto allo spopolamento.

Sarà posta particolare attenzione agli effetti del cambiamento climatico, particolarmente evidenti a livello locale nei territori montani soggetti a fenomeni di dissesto Idrogeologico, con la promozione di interventi di difesa del suolo e prevenzione dei rischi nonché finalizzati alla funzionalità del reticolo idrico.

Proseguirà l'attuazione degli interventi finanziati dal Piano Lombardia relativamente alle opere di mitigazione del rischio idrogeologico, oltre che di recupero dei borghi storici e di rigenerazione urbana in gran parte del territorio montano lombardo.

Inoltre, proseguiranno le azioni di tutela della biodiversità e delle aree protette, anche nell'ambito di progetti europei già avviati, che continueranno ad incidere in maniera rilevante nello sviluppo dei territori montani.

Si proseguirà infine con l'attuazione del programma triennale di educazione ambientale nelle aree protette, attraverso azioni volte anche a mantenere il legame tra comunità locali e ambiente naturale e a promuovere un turismo sostenibile e responsabile.

Regione Lombardia riconosce il sistema agro-silvo-pastorale quale leva strategica per la coesione sociale e territoriale, la tutela del paesaggio montano, la gestione sostenibile delle risorse naturali.

L'agricoltura rimane l'elemento fondante della qualità del territorio e dei suoi prodotti alimentari e la chiave per il mantenimento e la salvaguardia dei territori montani. Attraverso la Politica Agricola Comune, lo strumento dell'indennità compensativa permette di compensare i maggiori costi dello svantaggio localizzativo delle attività agricole montane. Parallelamente, sia tramite la PAC 2023–2027 o risorse autonome regionali, vengono finanziati investimenti pubblici e privati nei settori agricolo e zootecnico, con l'obiettivo di promuovere la multifunzionalità delle aziende, la digitalizzazione, l'efficienza energetica e la valorizzazione delle filiere di qualità e la promozione del marchio "Prodotto di montagna", strumento di valorizzazione economica ed identitaria.

Riconoscendo l'importanza della gestione associata delle terre, oggetto di continuo frazionamento fondiario nei secoli, Regione Lombardia promuove azioni a sostegno dell'associazionismo fondiario e dei consorzi forestali, favorendo la gestione collettiva dei terreni e il rafforzamento del tessuto sociale delle comunità rurali.

La Legge regionale 31/2008, Testo Unico che disciplina sviluppo rurale, agricoltura, silvicultura e pesca, definisce linee di intervento per la multifunzionalità aziendale e il sostegno alle aree montane. La Programmazione 2023–2027 di Complemento al Piano Strategico della PAC sostiene misure agro-climatiche per la biodiversità, la riduzione dei gas serra, oltre a investimenti sostenibili per le filiere del legno e prodotti di montagna, e misure di innovazione per potenziare il know-how e le soluzioni tecnologiche in ambito agricolo e forestale.

Regione Lombardia punta su misure capaci di coniugare decarbonizzazione e coesione sociale attraverso il bando dedicato alle pratiche sostenibili, finanziato con oltre 38 milioni di euro. Tra le azioni più orientate alla montagna si evidenziano la gestione di prati e pascoli permanenti per la tutela della biodiversità, la custodia dell'agrobiodiversità con allevamento di razze locali e il sostegno alla produzione biologica certificata che rafforzano il tessuto sociale delle aree rurali attraverso il sostegno a forme associative, filiere corte e progetti di economia circolare.

In parallelo, Regione Lombardia attiva interventi strategici per lo sviluppo dei settori forestale e agricolo montano e la resilienza ambientale. In particolare il miglioramento degli alpeggi rafforza la competitività delle aziende montane e favorisce la permanenza delle attività pastorali in quota; il potenziamento delle infrastrutture rurali, viarie e idriche, favorisce l'accessibilità, la logistica e la qualità della vita nelle aree

montane, sia nel settore agricolo che forestale e con impatti sul turismo; le azioni di prevenzione e ripristino del bosco, che coniugano la tenuta ambientale e idrogeologica del territorio alla tutela della pubblica sicurezza per le popolazioni delle terre alte, contribuiscono alla mitigazione del rischio climatico; il sostegno all'ammodernamento delle filiere forestali ne migliora l'efficienza operativa e supporta la creazione di nuove opportunità economiche con naturali risvolti sulla qualità del territorio.

Questi interventi contribuiscono ad un approccio complessivo integrato di tutela ambientale, protezione civile e adattamento ai cambiamenti climatici partendo dall'assunto che la gestione attiva e sostenibile del territorio, ed in particolare del patrimonio boschivo, sia in grado di coniugare sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Con una superficie forestale totale di oltre 618.000 ettari, un coefficiente di boscosità del 26% e oltre 68.800 ettari certificati secondo gli standard FSC® e PEFC™, la Lombardia si colloca tra le regioni italiane di riferimento per la gestione responsabile del patrimonio boschivo. Il suo sviluppo ed equilibrato governo, attraverso dedicate filiere, è essenziale per ottenere prodotti di qualità destinati all'edilizia e all'arredamento, in sostituzione di materiali ad alta impronta energetica, così come alla produzione energetica per ridurre il ricorso a fonti fossili. A questo si aggiungono politiche di valorizzazione del patrimonio boschivo e agricolo con specifici strumenti di pianificazione quali i Piani di indirizzo forestale e di assestamento che definiscono obiettivi e azioni di conservazione, valorizzazione e coltivazione controllata.

Queste azioni integrano le politiche di adattamento climatico, di prevenzione del dissesto idrogeologico e di sviluppo delle green community in ambito montano, consolidando "Lombardia Green" come pilastro di un modello di sviluppo resiliente e innovativo.

Potranno essere utilizzate opportunamente le Best Available Technologies per conseguire i necessari livelli di protezione ambientale e la diminuzione dell'impatto sulle emissioni atmosferiche.

La Lombardia ha dovuto affrontare, nell'estate 2022, la siccità più grave degli ultimi settanta anni con un deficit idrico del 64% e il livello dei grandi laghi ai minimi storici. Anche questo elemento ha evidenziato la vulnerabilità dei territori, sottolineando l'esigenza di mettere in campo azioni mirate per fronteggiare gli effetti dei cambiamenti climatici, salvaguardando attività economiche e garantendo il presidio dei territori.

Si proseguirà, quindi, con l'attività di sostegno agli enti montani per la lotta attiva agli incendi e con un focus particolare alle attività di prevenzione sul territorio; così come la gestione integrata delle risorse idriche in un'ottica monte-valle si è dimostrata una strategia vincente per contrastare le situazioni di crisi idrica.

Nel quadro della revisione della legislazione statale in materia di Grandi derivazioni idroelettriche, si proseguirà con l'attuazione dell'art. 31 della Legge Regionale 30 dicembre 2019, n. 23 (collegato 2020) con azioni finalizzate alla fornitura gratuita di energia elettrica derivante dall'esercizio delle grandi derivazioni idroelettriche. La quota di energia gratuita (o la relativa monetizzazione), quantificata, sarà assegnata, a regime, ai territori che ospitano impianti di grandi derivazioni per una quota pari all'80%, percentuale elevata al 100% per la Provincia di Sondrio.

Continuerà inoltre, il percorso di attuazione della L.R. 8 aprile 2020, n. 5, riguardante le procedure di assegnazione delle concessioni di grandi derivazioni idroelettriche in Lombardia. La norma comporta importanti riflessi soprattutto per i territori montani, prevedendo misure di compensazione sociale, ambientale e territoriale sugli ambiti interessati dagli impianti, nonché la destinazione agli stessi della maggior parte degli introiti da canoni idrici.

Sempre nel solco della destinazione ai territori delle risorse prodotte da impianti da questi ospitati, di grande importanza per i territori montani, proseguirà il trasferimento alle province dell'utilizzo dei proventi derivanti dalla corresponsione del "canone aggiuntivo" di cui all'art. 53-bis, comma 5 della l.r. 23/2006 dovuto per la conduzione e l'esercizio delle grandi derivazioni idroelettriche oltre la scadenza delle concessioni.

Il riconoscimento delle comunità locali, presidio del territorio, quali attori chiave delle politiche di sviluppo della montagna ed il loro coinvolgimento nella definizione degli indirizzi strategici e durante le fasi di pianificazione attuativa delle policy, dovrà sostenere la valorizzazione delle green communities, delle Comunità energetiche e delle esperienze di economia circolare, in stretta connessione con tutto il tessuto socioeconomico.

Estremamente rilevante sarà la valorizzazione di esperienze in chiave smart cities and communities sia dal punto di vista tecnologico che di crescita sociale. In quest'ottica sarà possibile contribuire attivamente ai 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 ed in particolare, ai target 7.2, 8.9, 11.a, 12.b, 15.4, 15.9, 15.a.

I territori montani potranno costituire ambiti ideali, per conformazione orografica e fisica, in cui sviluppare comunità energetiche e di autoconsumo diffuso in attuazione della normativa europea (direttiva RED II) e nazionale (Decreto legislativo 8 novembre 2021, n. 199) grazie anche ai finanziamenti stanziati dalla legge regionale 23 febbraio 2022, n. 2, oltre a quelli previsti da programma regionale FESR 2021-2027- Asse II- Azione 2.2.2 Sostegno alla diffusione di comunità energetiche.

Lo sviluppo dei territori montani in Regione Lombardia richiede un approccio integrato che tenga conto delle specificità ambientali, economiche e sociali di queste aree.

Si conferma quindi fondamentale l'attuazione di strategie multilivello e multisettoriali; diverse sono le iniziative già in atto, che necessitano di azioni di continuità capaci di generare benefici economici e sociali a lungo termine, come quelle legate al Fondo Valli Prealpine, al Fondo Montagna regionale ed ai Patti Territoriali.

In questo scenario si inseriscono le strategie d'area per lo sviluppo locale delle 14 Aree Interne individuate nell'ambito dell'"Agenda del controlesodo", nel contesto della programmazione comunitaria 21-27, volte a migliorare la qualità dei servizi e della vita nei territori anche montani, rendendoli più attrattivi e resilienti rispetto alle sfide future.

Parallelamente alle iniziative più sistemiche, proseguiranno e vedranno compimento gli importanti finanziamenti messi in campo da Regione Lombardia a seguito della pandemia da COVID-19 (Legge regionale 4 maggio 2020 n. 9 "Interventi per la ripresa economica") che hanno rivolto particolare attenzione agli ambiti montani, con interventi puntuali legati ad opere infrastrutturali e di rilancio territoriale.

Regione Lombardia è destinataria delle risorse statali stanziate dal "Fondo per lo sviluppo delle montagne italiane (Fosmit)". Le risorse sono utilizzate per promuovere e realizzare interventi per la salvaguardia e la valorizzazione della montagna, nonché misure di sostegno a favore dei Comuni totalmente o parzialmente montani, con particolare attenzione alle misure di prevenzione del rischio del dissesto idrogeologico, alle azioni di incentivazione per la crescita sostenibile e lo sviluppo economico e sociale dei territori montani, ivi compresi interventi di mobilità sostenibile e realizzazione delle Green Community, agli interventi di rigenerazione urbana e alle iniziative volte a contrastare lo spopolamento dei territori, nonché al sostegno alle attività economiche, artigianali e commerciali.

Tenendo conto delle peculiarità del territorio, delle nuove tendenze nel turismo sportivo e della mobilità sostenibile si proseguiranno le azioni volte a promuovere interventi di sviluppo della ciclabilità e del

cicloturismo, e di miglioramento delle infrastrutture legate alla fruibilità, percorribilità ed accessibilità della rete escursionistica lombarda nonché del patrimonio rifugistico regionale, migliorando l'accessibilità e fruibilità del patrimonio culturale montano - che può contare su quattro siti Unesco - con ricadute positive sulla destagionalizzazione e sostenibilità turistica e con l'obiettivo di rendere i territori montani attrattivi tutto l'anno.

Attraverso un accurato sistema di pianificazione territoriale, che determini regole e procedure chiare, di manutenzione del paesaggio montano attraverso interventi strutturali e non, e di sensibilizzazione e formazione delle comunità locali, si perseguita l'obiettivo di accrescere la capacità dei territori montani di risposta, di adattarsi, resistere e riprendersi dagli eventi imprevedibili ed avversi legati al dissesto idrogeologico, anche in conseguenza degli effetti del cambiamento climatico, che possono mettere in crisi la loro accessibilità e possibilità di fruizione.

La Governance perseguita il contrasto allo spopolamento delle zone montane tramite l'attuazione di interventi integrati e coordinati incentrati soprattutto sul miglioramento della qualità dei servizi offerti, in un'ottica di sostenibilità, e al superamento del fenomeno del digital divide, in un'ottica di innovazione. Si confermano le linee di azione tese alla valorizzazione delle potenzialità presenti nelle aree montane, a partire dalle risorse del paesaggio, con un focus sulla promozione della cultura e delle tradizioni locali, la tutela e lo

sviluppo delle comunità locali, il sostegno all'agricoltura e alle forme di allevamento montano.

Particolare attenzione è riservata all'ambito del Parco Nazionale dello Stelvio con interventi di promozione e tutela ambientale nonché di rilancio della governance di una delle aree protette più importanti delle Alpi, verso una gestione più efficiente e partecipativa capace di sviluppare un sistema di relazioni e di reti che contribuiscano a promuovere e qualificare il sistema turistico ed economico-produttivo delle Valli alpine, allo sviluppo del collegamento tra le vallate alpine e al miglioramento della qualità della vita per le popolazioni residenti.

Nel quadro degli accordi già attivati, si prevede la valorizzazione e la promozione del Parco sia sul piano sovraregionale sia nella gestione locale del territorio lombardo, attraverso ERSAF. In particolare, si proseguita con l'approvazione del Piano e del Regolamento del Parco, nell'ottica di coniugare la necessaria tutela con lo sviluppo sostenibile dei territori, e la definizione di strumenti di programmazione negoziata per la valorizzazione dei punti di maggior pregio e attrazione del Parco.

Allo scopo di elevare i livelli di conoscenza e consapevolezza delle sfide che i territori montani pongono e al fine di ricercare soluzioni di policy sostenibili, sarà fondamentale il contributo del mondo scientifico ed accademico e del lavoro, che si concretizzerà attraverso la collaborazione con le Università, le associazioni di categoria, gli Ordini delle professioni sportive di montagna, gli istituti di ricerca e di credito che operano in particolare sul territorio montano.

Proseguita l'attuazione della programmazione finanziata dal Fondo Comuni Confinanti per la gestione di risorse da assegnare ai territori di confine delle province autonome di Trento e Bolzano, al fine di concorrere al conseguimento di obiettivi di perequazione, solidarietà, valorizzazione e di sviluppo economico e sociale dei territori montani interessati, favorendone l'integrazione e la coesione.

Gli obiettivi prioritari riguardano il finanziamento di interventi di varia natura (infrastrutture, sviluppo locale, servizi alla persona, marketing territoriale, aiuti alle imprese, etc.), individuati nell'ambito di proposte di sviluppo a carattere provinciale, proposti dai Comuni confinanti e contigui, ma anche di dimensione strategica, sovraregionale o di interesse bilaterale, promossi dalle Regioni Lombardia e Veneto, dalle Province autonome di Trento e Bolzano e da altri enti sovracomunali, derivanti dagli esiti della concertazione territoriale.

Regione Lombardia, componente del Comitato paritetico che gestisce il Fondo, esercita un ruolo di promozione e coordinamento dei processi di concertazione dei territori delle province di Sondrio e Brescia e del Parco Nazionale dello Stelvio, raccogliendone gli esiti e formulando le proposte dei programmi strategici lombardi, quali strumenti che operano in sinergia con le altre misure già presenti, rivolte alla crescita e allo sviluppo delle aree montane e al sostegno delle zone montane svantaggiate, quali i Patti Territoriali e il Piano Investimenti del Parco Nazionale dello Stelvio, in raccordo con gli obiettivi del programma delle Olimpiadi Invernali 2026 Milano – Cortina.

Attraverso una strategia unitaria, il Fondo Comuni Confinanti concorre alla costruzione di modelli territoriali competitivi, capaci di generare innovazione, orientati al raggiungimento di adeguati livelli di servizi nelle aree di confine e all'attivazione di processi di crescita sostenibile.

La tutela e la valorizzazione del territorio montano sono perseguiti anche attraverso gli strumenti della programmazione negoziata, in particolare mediante gli Accordi Quadro di sviluppo Territoriale (AQST), strumenti di area vasta finalizzati a individuare traiettorie di sviluppo peculiari per ciascun ambito provinciale, capaci di intercettare le vocazioni territoriali e le dinamiche già in atto, in un quadro coerente con la programmazione regionale e secondo un approccio improntato allo sviluppo sostenibile e all'innovazione.

PILASTRO 6: LOMBARDIA PROTAGONISTA.

Un ulteriore impulso alla promozione della Governance per la montagna sarà dato dalle Olimpiadi Invernali 2026 Milano – Cortina.

Ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali del 2026, infatti, rappresenta l'occasione di una elevata visibilità in termini di marketing territoriale con ricadute positive importanti sull'intero territorio della Regione.

Il percorso di avvicinamento ai Giochi mira a promuovere iniziative che, anche in una prospettiva integrata tra le diverse politiche (es. sport, cultura, turismo, montagna, scuola, etc), guardino all'eredità che verrà lasciata ai territori.

L'obiettivo ultimo risulta, infatti, quello di massimizzare l'effetto positivo delle iniziative di *legacy* per creare un lascito sui territori che duri anche dopo l'evento, in sintonia con quanto definito dal Dossier di candidatura dove la *legacy* è tra gli aspetti centrali.

Le azioni di *legacy* in atto sono mirate a sviluppare e migliorare l'offerta e la dotazione impiantistica dei comprensori sciistici lombardi, a promuovere azioni incentrate sullo sviluppo sostenibile e sul miglioramento dei servizi fondamentali per le comunità locali, non solo legate all'evento sportivo ma con ricadute positive nel tempo e resilienti ai cambiamenti.

La nuova Governance regionale della montagna si raccorderà con gli obiettivi del programma di candidatura, in particolare con l'incremento della produzione energetica da fonti rinnovabili, il miglioramento dei trasporti pubblici, la gestione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale, la sanità, le scuole, l'assistenza sociale e l'informazione turistica, che il programma olimpico prevede come contributo fondamentale alla strategia globale di rilancio delle aree montane, garantendo al tempo stesso la conservazione del territorio, la tutela della biodiversità e una elevata qualità di vita.

Tra le azioni di *legacy* un focus particolare va dedicato ai Patti territoriali, strumenti di programmazione negoziata attraverso i quali i territori, costituiti in partenariati e con una visione sovracomunale, propongono e condividono con Regione una prospettiva di crescita e consolidamento dei propri comprensori sciistici, non solo in termini di miglioramento delle funzionalità degli impianti di risalita ma, soprattutto, di destagionalizzazione dei flussi turistici, con interventi in grado di attivare politiche di valorizzazione di ampio raggio con ricadute positive su diversi ambiti (sociale, economico e turistico, territoriale, ambientale e della mobilità).

In prosecuzione del percorso intrapreso con le Olimpiadi Invernali 2026, Regione Lombardia ha ottenuto lo scorso gennaio 2025, per la prima volta, l'assegnazione delle Olimpiadi Giovanili Invernali 2028 (Youth Olympic Games 2028) dedicato agli atleti internazionali di età compresa tra i 15 e i 17 anni. Questa attribuzione rappresenta una nuova occasione di promozione della Lombardia a livello internazionale e nel contempo di capitalizzare, in ottica di sostenibilità ambientale, economica e turistica, l'utilizzo di strutture esistenti già modernizzate per i Giochi del 2026.

PILASTRO 7: LOMBARDIA ENTE DI GOVERNO.

Nell'ambito della Cooperazione Territoriale Europea (CTE), di particolare rilevanza per le potenziali ricadute sul territorio lombardo e le sinergie con la strategia macroregionale EUSALP, sono il Programma Interreg Italia – Svizzera 2021- 2027 e il Programma Interreg Spazio Alpino 2021-2027.

Parallelamente all'avvio della fase conclusiva della programmazione 2021-2027 è attualmente in corso il dibattito sull'impostazione strategica e attuativa del prossimo ciclo di programmazione (2028-2034), anche alla luce delle bozze regolamentari pubblicate a luglio 2025 tra cui quella che istituisce il fondo FESR, comprensivo della Cooperazione territoriale europea (Interreg)¹. In tale contesto viene confermato il ruolo dei Programmi Interreg quale componente fondamentale della politica di coesione per affrontare sfide condivise, promuovere la convergenza territoriale e sperimentare approcci innovativi e trasferibili. Quale strumento di attuazione è previsto un *piano Interreg*, articolato in capitoli che corrispondono alla cooperazione in una data zona geografica.

In questo quadro in divenire, è strategico mantenere il ruolo di Autorità di Gestione del Programma Italia-Svizzera e di rappresentante nella Governance nazionale e transnazionale di Regione Lombardia nell'ambito dei programmi CTE, assicurando la continuità della co-presidenza del Comitato Nazionale, della co-presidenza transnazionale nonché il ruolo di National Contact Point del Programma Spazio Alpino.

Regione Lombardia dovrà contribuire alla stesura dei documenti della programmazione europea 2028-2034 per portare all'attenzione alcuni temi chiave, tra i quali: la sinergia tra diversi programmi e fonti di finanziamento e l'autonomia programmativa per il perseguitamento degli obiettivi di sviluppo territoriale propri di ogni territorio, in particolare per le aree interne; la semplificazione amministrativa da un lato e il rafforzamento delle competenze strategiche locali dall'altro, per consentire un'ampia partecipazione al Programma anche degli enti più periferici e delle organizzazioni della società civile; la definizione di misure e azioni per garantire un ampliamento sostanziale della partecipazione dei giovani.

Il Programma Italia-Svizzera 2021-2027 proseguirà a finanziare progetti volti a favorire i servizi di prossimità e inclusione sociale, una migliore gestione della risorsa idrica, soluzioni di adattamento al cambiamento climatico, il coordinamento degli interventi di difesa del suolo e protezione civile, la riduzione dell'inquinamento e protezione della biodiversità, la ricerca applicata, una migliore governance transfrontaliera e lo sviluppo di cultura e turismo sostenibili nei territori montani.

L'azione di rilancio dei territori montani e delle politiche sulla montagna proseguiranno all'interno di un sistema integrato di interventi e azioni finalizzate a superare la frammentazione della spesa e il disequilibrio nei confronti delle aree più fragili.

Proseguirà lo sviluppo da parte di Regione Lombardia del coordinamento interno tra le diverse linee di intervento promuovendo azioni sinergiche definite tramite strategie integrate, che evitino in primis la polverizzazione di interventi, sia sotto il profilo tecnico sia finanziario. In questo contesto, ed in particolar modo per strategie di area vasta, sarà valorizzato il ruolo svolto dalle Comunità Montane e dalle unioni di comuni nel coordinamento delle policy.

¹ COM(2025) 552 del 16.7.2025

Si punterà al coinvolgimento delle comunità locali nei processi decisionali, incoraggiando la partecipazione attiva degli abitanti e delle associazioni del territorio, creando reti di collaborazione tra Comuni montani, associazioni, imprese e istituzioni per favorire lo scambio di buone pratiche e lo sviluppo di progetti comuni.

In tale contesto verrà valorizzato anche il ruolo di ARGE ALP, la Comunità di Lavoro delle Regioni Alpine cui partecipa anche Regione Lombardia, istituita con lo scopo di affrontare, mediante una collaborazione transfrontaliera, problemi e propositi comuni, in particolare in campo ecologico, culturale, sociale ed economico, nonché di promuovere la comprensione reciproca dei popoli dell'arco alpino e di rafforzare il senso della comune responsabilità per lo spazio vitale delle Alpi.

Inoltre, Regione Lombardia, in qualità di co-presidente del Comitato Nazionale di ESPON e rappresentante dell'Italia insieme al Ministero delle Infrastrutture in seno al *Monitoring Committee*, intende valorizzare nella nuova programmazione il contributo di questo Programma interregionale allo studio e analisi dei dati locali per la definizione di politiche territoriali mirate, con particolare riferimento alle aree interne.

Allegato 4

INDIRIZZI FONDAMENTALI DELLA PROGRAMMAZIONE NEGOZIATA

Regione Lombardia si contraddistingue per una consolidata politica di investimento orientata allo sviluppo territoriale, finalizzata alla riduzione degli squilibri economici e sociali. Nell'attuale legislatura particolare attenzione viene riservata alle strategie di sostenibilità e rigenerazione urbana, al fine di rispondere in modo efficace alle esigenze di crescita e innovazione del territorio.

L'intento di Regione Lombardia è quello di promuovere la costituzione di una *smart land* in cui i diversi territori, attraverso politiche integrate e condivise, contribuiscano alla realizzazione di un ecosistema interconnesso. Questa strategia è finalizzata a favorire e incrementare la competitività e l'attrattività regionale tramite l'attuazione di progetti strategici, soprattutto attraverso gli strumenti di programmazione negoziata.

La programmazione negoziata, disciplinata in Regione Lombardia dalla legge regionale 19/2019, rappresenta uno strumento finalizzato a promuovere l'azione coordinata tra le Pubbliche Amministrazioni, con l'obiettivo di conseguire interessi pubblici mediante la realizzazione di interventi complessi.

Infatti, la collaborazione tra enti comunali e istituzionali, unitamente alla partecipazione di soggetti privati, rappresenta un presupposto essenziale per la progettazione e l'attuazione di interventi strutturali a rilevanza sovralocale e di interesse regionale.

Questa sinergia collaborativa mira a stabilire un coordinamento efficace tra strumenti finanziari pubblici e privati, con l'obiettivo di favorire trasformazioni strutturali del territorio, anche finalizzate a supportare l'incremento dell'occupazione. Con riferimento al potenziamento delle leve finanziarie regionali, non saranno avviati strumenti di programmazione negoziata in quegli ambiti, dove siano stati già promossi bandi dalle direzioni generali regionali per la concessione di contributi su interventi analoghi a quelli della proposta di attivazione dello strumento, anche rispetto alle Linee di indirizzo sulla programmazione dei Bandi regionali per il 2026.

La legge sulla programmazione negoziata di interesse regionale (l.r. 19/19) è finalizzata, a sostegno delle amministrazioni locali e il territorio tramite:

- un coordinamento efficace tra gli obiettivi e le finalità delle politiche regionali e gli strumenti ordinari di programmazione degli enti;
- il rafforzamento dell'azione integrata tra Regione e altri soggetti pubblici operanti sul territorio, al fine di massimizzare gli effetti positivi e le ricadute a livello territoriale derivanti da una progettazione strategica condivisa.

Gli strumenti di programmazione negoziata di interesse regionale saranno, quindi, impiegati per supportare i progetti che rispettino i seguenti indirizzi prioritari:

- **governance e partenariato**, quale modalità privilegiata per favorire il coinvolgimento di enti, soggetti pubblici e privati - per attuare le politiche declinate nel PRSS, definendo il ruolo dei diversi soggetti nella realizzazione e gestione degli interventi fermo restando l'impegno degli EE.LL. a cofinanziare l'intervento, sin dal momento della proposta, con risorse proprie superiori al minimo previsto dalla l.r. 34/1978. Saranno valorizzati i nuovi progetti che presentano una sinergia con realizzazioni del PNRR, di finanziamenti statali relativi alla rigenerazione urbana e alla edilizia scolastica, allo sviluppo sociale ed economico del territorio;

- creazione di una ***smart land***, quale modello di sviluppo del territorio che integri investimenti in capitale tecnologico e umano nella prospettiva di assicurare ai piccoli e medi centri urbani, nell'ambito di un ecosistema interconnesso, alte prestazioni che favoriscano l'innovazione e la competitività;
- **sostenibilità**, intesa come insieme di azioni volte a generare impatti positivi e duraturi sui territori in ambito economico, occupazionale, sociale e ambientale. Si privilegiano quei progetti che attraverso gli strumenti di programmazione negoziata mitigano l'impatto ambientale delle trasformazioni territoriali, con particolare attenzione al cambiamento climatico e all'efficienza energetica, per garantire infrastrutture resilienti lungo tutto il loro ciclo di vita ed il loro rispetto dei criteri DNSH¹;
- **sostegno alle realtà locali** ad assumere ruolo attivo nell'attuazione delle politiche regionali tramite interventi finalizzati al rilancio dei propri territori, in modo da contribuire al raggiungimento degli obiettivi del PRSS. L'**AQST** diventa, quindi, lo strumento principale per strutturare il dialogo tra livello regionale e locale, concordando la definizione degli obiettivi prioritari di un territorio. In ambito montano, invece, i **Patti Territoriali**, sono lo strumento attraverso i quali i territori, costituiti in partenariati propongono e condividono con Regione una prospettiva di crescita e consolidamento dei propri comprensori sciistici, concorrendo al rilancio delle aree montane, all'interno di un sistema integrato di interventi e azioni, in raccordo con gli obiettivi del programma delle Olimpiadi Invernali 2026 Milano – Cortina.
- **semplificazione**, intesa quale rinnovata cultura organizzativa orientata a favorire processi decisionali più agili e omogenei e a ridurre le distanze nei rapporti fra la Regione, le amministrazioni locali e le imprese. A tal proposito si prevede entro i primi mesi del 2026 di concludere l'iter di revisione del Regolamento Regionale n. 6 del 22 dicembre 2020 “Attuazione dell'articolo 13, comma 1, della legge regionale 29 novembre 2019, n. 19” come disposto dall'articolo 2, comma 2 della l.r. 6 giugno 2025, n. 8 “Legge di semplificazione 2025”.

Il ricorso agli strumenti di programmazione negoziata assicurerà, quindi, un'azione integrata e coordinata degli enti e delle leve finanziarie coinvolte con particolare attenzione agli aspetti evidenziati legati alla riduzione del consumo di suolo, alla salvaguardia ambientale e paesaggistica dei territori e al miglioramento delle condizioni socioeconomiche degli abitanti, oltre all'incentivare la diffusione delle fonti energetiche rinnovabili².

Per quanto riguarda, gli interventi rivolti al sistema universitario lombardo saranno realizzati, in particolare, con accordi di collaborazione con le università, con l'obiettivo di sostenere la rigenerazione urbana e la trasformazione di aree destinate a centri di ricerca³

¹ Il “Documento Programmatico di Finanza Pubblica 2025 – ottobre 2025” evidenzia la necessità di accelerare le misure volte al raggiungimento degli obiettivi per l'energia ed il clima del PNIEC (Piano Nazionale Integrato Energia e Clima) – cit. pagg.100-106

² Si veda anche la Raccomandazione 5 dal Consiglio UE all'Italia riportata nel DPFP 2025 pagg.109-114

³ La Raccomandazione 3, inserita tra quelle specifiche indirizzate all'Italia dal Consiglio UE, richiama la necessità di “sostenere l'innovazione rafforzando ulteriormente i collegamenti tra imprese e università” – cit. DPFP 2025 pagg.109-114

e nuovi servizi accademici, come alloggi per studenti, contribuendo allo sviluppo economico, sociale e culturale delle comunità lombarde coinvolte.

La necessità di garantire la disponibilità di risorse a livello regionale, evidenziata sin dalla promozione dell'Accordo, ha portato a prevedere, nella prossima revisione dei criteri di accesso alla Programmazione Negoziata, una particolare attenzione alle proposte che assicurino capacità di spesa, dimostrino la presenza di cofinanziamenti già disponibili da parte dell'ente proponente, si impegnino al rispetto degli avanzamenti concordati pena il disimpegno automatico delle quote non richieste nell'annualità di riferimento⁴.

Proseguirà, inoltre, l'utilizzo degli Accordi Locali Semplificati, che rappresentano una modalità semplificata nelle procedure e ridotta nei tempi per l'attuazione di progetti di interesse regionale caratterizzati da minore complessità procedurale e progettuale.

⁴ Gli obiettivi di finanza pubblica di cui al “Documento Programmatico di Finanza Pubblica 2025 – ottobre 2025” richiedono l'impegno al rispetto della spesa programmata per non gravare sugli esercizi successivi

Allegato 5

PROGRAMMA STRATEGICO PER LA SEMPLIFICAZIONE E LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

Aggiornamento 2025

INDICE

1. Visione strategica e principi guida della Lombardia digitale

- Le fondamenta dell'ecosistema digitale lombardo
- Gli spunti evolutivi per il PSSTD 2025
- Le aree di intervento

2. Contesto e posizionamento

- Coerenza e coordinamento con gli indirizzi strategici nazionali ed europei
- Punti di forza e margini di miglioramento

3. Obiettivi strategici PRSS e linee di azione per la trasformazione digitale

- Linee di azione relative all'Obiettivo strategico 7.5.2
- Linee di azione relative all'Obiettivo strategico 7.5.3

4. Governance della trasformazione digitale

- Elementi caratterizzanti e dimensioni operative
- Governance dell'innovazione e delle tecnologie abilitanti
- Coordinamento istituzionale e cooperazione digitale

1. Visione strategica e principi guida della Lombardia digitale

Le fondamenta dell'ecosistema digitale lombardo

Il Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale (PSSTD) della Regione Lombardia è redatto in attuazione dell'art. 1 della Legge Regionale 8 luglio 2014, n.19, che attribuisce alla Giunta il compito di approvarlo e aggiornarlo in coerenza con il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) e il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR). L'aggiornamento approvato nell'ottobre 2024 come allegato alla Nota di aggiornamento del DEFR 2025-2027 ha esplicitato la visione di Regione Lombardia e i principi guida che orientano l'azione amministrativa, confermando il riferimento agli obiettivi strategici del PRS, con particolare riferimento al riordino e alla semplificazione normativa (7.5.1), alla riduzione degli oneri amministrativi e alla semplificazione dei bandi (7.5.2), nonché al rafforzamento della digitalizzazione e alla garanzia della sicurezza dei dati e dei servizi (7.5.3). Ha inoltre declinato tali obiettivi a livello operativo, raccordandoli con le aree di intervento prioritarie individuate per la trasformazione digitale: processi e servizi, competenze digitali, tecnologie emergenti. Oltre ad integrare i riferimenti al quadro normativo europeo e nazionale, ha confermato un modello di *governance* fondato sulla collaborazione e sulla pianificazione delle iniziative.

Il presente aggiornamento dà continuità a tale impostazione e rende operative le strategie per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione regionale, attraverso un **approccio unitario** che garantisce coerenza e armonizzazione delle politiche per l'innovazione. Tale approccio è incentrato su un ecosistema digitale alimentato da una **rete di collaborazioni e relazioni** tra Enti pubblici (nazionali, locali e regionali) e soggetti privati che, operando secondo una logica *data-driven*, consente di coordinare le singole attività promosse e realizzate dalle Direzioni regionali e dagli Enti del Sistema Regionale (SIREG), garantendo che le iniziative progettuali, i servizi erogati e gli strumenti utilizzati siano coerenti tra loro e in linea con gli indirizzi e con gli standard definiti a livello nazionale ed europeo.

L'ecosistema digitale coinvolge attivamente l'intero territorio lombardo, accompagnando Comuni e altri Enti nel percorso di trasformazione digitale per erogare servizi pubblici efficienti, efficaci e centrati sulle esigenze del cittadino. Al contempo, il pieno allineamento con le strategie e le politiche sovra-regionali è garantito dalla costante collaborazione con i principali interlocutori nazionali, in particolare con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale (DTD), l'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) e l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN).

Lo sviluppo efficiente dell'ecosistema digitale lombardo si basa su due **principi guida** che orientano l'azione regionale:

- la scelta di essere una **regione *data-driven***. Ogni azione di semplificazione o digitalizzazione è guidata dai dati. È fondamentale raccogliere, analizzare e monitorare le informazioni per valutare la situazione sia in fase ex-ante che ex-post, identificando obiettivi misurabili e verificando i risultati delle azioni intraprese. L'analisi dei dati consente di semplificare i procedimenti, migliorare l'esperienza degli utenti con i servizi digitali, individuare aree di efficientamento su cui intervenire e favorire una comunicazione trasparente dei risultati raggiunti verso i cittadini;
- la **centralità delle persone nei servizi digitali**. I servizi per cittadini, imprese ed enti locali sono progettati e sviluppati ponendo al centro semplicità, accessibilità, usabilità e attenzione ai bisogni dell'utente, in modo da garantirne un'efficace fruizione digitale e un reale riconoscimento del valore aggiunto offerto.

Questi due principi si declinano concretamente in una serie di elementi qualificanti: in una ***governance efficace*** della trasformazione digitale, che necessita di una chiara assegnazione di responsabilità,

meccanismi di monitoraggio e valutazione dell'impatto delle iniziative digitali, per creare un efficace ecosistema amministrativo digitale che migliori efficienza, trasparenza e accessibilità dei servizi pubblici; in forme di **collaborazione e condivisione della conoscenza** tra i diversi livelli di governo e con settore privato, mondo accademico e società civile, per accelerare l'innovazione e migliorare i servizi attraverso partnership strategiche; in un'attenzione costante alla **sostenibilità ambientale**, con la progettazione e l'implementazione di soluzioni digitali che promuovono pratiche in grado di ridurre l'impatto ambientale della tecnologia, ponendo particolare attenzione all'efficienza energetica delle infrastrutture digitali e dei data center.

Gli spunti evolutivi per il PSSTD 2025

In occasione dell'aggiornamento 2025 del PSSTD, la visione strategica di Regione Lombardia si arricchisce di una serie di spunti evolutivi che rispondono alle nuove sfide e opportunità del contesto digitale europeo e nazionale, consolidando al contempo il ruolo della Lombardia quale regione all'avanguardia nella trasformazione digitale.

- **Governance delle iniziative in ambito intelligenza artificiale**

Regione Lombardia promuove un coordinamento trasversale delle iniziative legate all'intelligenza artificiale, finalizzato a favorire uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile all'interno dell'ecosistema regionale di ricerca e innovazione. L'intelligenza artificiale viene impiegata per semplificare i procedimenti amministrativi, migliorare l'esperienza di cittadini e imprese e rafforzare la competitività del territorio. Particolare attenzione è rivolta alla sovranità digitale attraverso soluzioni che garantiscono il controllo sui dati sensibili e strategici, mantenendo le informazioni all'interno dell'organizzazione e assicurando la conformità regolamentare.

- **Hub europeo per l'innovazione digitale responsabile**

Regione Lombardia ambisce a consolidare il proprio posizionamento quale punto di riferimento a livello europeo per l'innovazione digitale responsabile, come evidenziato dalle conclusioni del Comitato Tecnico-Scientifico regionale. Tale ruolo si concretizza attraverso la partecipazione attiva a reti europee di cooperazione digitale, la promozione di partenariati digitali internazionali, l'attrazione di investimenti in tecnologie critiche e lo sviluppo di collaborazioni con territori partner dell'Unione Europea. L'obiettivo è valorizzare le soluzioni e le piattaforme lombarde come modelli interoperabili e replicabili, rafforzando la competitività territoriale e contribuendo attivamente alla costruzione di una sovranità tecnologica europea.

- **Partecipazione ai network nazionali per l'innovazione**

Regione Lombardia si pone come ente di rilievo e punto di riferimento a livello nazionale nelle diverse iniziative di sviluppo digitale attraverso la partecipazione ai tavoli di lavoro istituiti dal DTD in collaborazione con gli Enti centrali (AgID, ACN, Ministeri, etc.). Contribuisce attivamente ai lavori della Commissione per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione (ITD) della Conferenza delle Regioni e Province autonome e del relativo Coordinamento tecnico ITD, portando il proprio know-how ed esperienza per orientare le politiche di innovazione digitale e garantire il raccordo tra livello nazionale e territoriale partecipando proattivamente alla definizione di linee guida e standard tecnologici. La sua partecipazione assicura coerenza, interoperabilità e valorizzazione delle esperienze regionali, rafforzando la *governance* collaborativa guidando in particolare le community interregionali in tema di dati, interoperabilità, intelligenza digitale e pagamenti. A tal proposito partecipa a iniziative congiunte con altre Regioni, sia tramite il Coordinamento ITD che attraverso la partecipazione a progettualità per condividere risorse e competenze nello sviluppo di soluzioni e servizi digitali (ad es. nell'ambito di SPAC, REG4IA o *Open innovation*).

■ *Supporto al territorio regionale*

Regione Lombardia estende la propria azione di supporto all'intero territorio lombardo, accompagnando Comuni, enti locali e il Sistema Regionale nei processi di trasformazione digitale. Tale accompagnamento si articola attraverso azioni normative, supporto tecnico, finanziamenti, formazione continua del personale della Pubblica Amministrazione e messa a disposizione di soluzioni condivise che gli enti possono adottare secondo le proprie esigenze e specificità territoriali. L'obiettivo è favorire l'interoperabilità dei sistemi, la gestione centralizzata delle informazioni chiave e la diffusione di best practices, promuovendo l'accessibilità e l'inclusione digitale per tutti i cittadini e riducendo il divario digitale sul territorio.

■ *Sicurezza e sovranità digitale*

In un contesto caratterizzato da crescenti minacce informatiche e dalla necessità di proteggere le infrastrutture critiche digitali, Regione Lombardia pone particolare attenzione al rafforzamento della cybersecurity e della resilienza digitale, in coerenza con le direttive e i regolamenti europei in materia. La strategia regionale per la sicurezza dei dati e dei servizi definisce le priorità di intervento, con particolare riferimento al potenziamento delle capacità di risposta agli incidenti informatici, all'implementazione di modelli avanzati di gestione della sicurezza e alla promozione di campagne di sensibilizzazione. La sovranità digitale si realizza anche attraverso l'adozione di soluzioni che garantiscono il controllo sui dati sensibili e strategici.

Le aree di intervento

La visione strategica, i principi guida e gli spunti evolutivi sopra delineati si traducono operativamente in tre aree di intervento prioritarie che costituiscono l'asse portante dell'azione regionale per la trasformazione digitale. Queste aree rappresentano i domini attraverso i quali Regione Lombardia declina concretamente le proprie iniziative, garantendo coerenza tra gli obiettivi strategici e le azioni sul campo, e assicurando che ogni intervento contribuisca in modo sinergico al rafforzamento dell'ecosistema digitale lombardo:

■ *Processi e servizi*

Quest'area comprende la reingegnerizzazione dei processi e dei procedimenti e la loro semplificazione, in modo da contribuire all'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione pubblica. Tale reingegnerizzazione può avvenire a seguito di un riordino della normativa regionale e dei vari provvedimenti amministrativi, che rappresentano il presupposto per una reale semplificazione. È inoltre necessario implementare l'interoperabilità delle piattaforme e degli ecosistemi digitali affinché possa esserci uno scambio fluido di dati, evitando la frammentazione dei servizi e garantendo una maggiore efficienza operativa. Tali ecosistemi devono essere sviluppati nel pieno rispetto della privacy e della sicurezza. In questa prospettiva, assume rilievo anche la razionalizzazione del patrimonio informativo regionale, volta a valorizzare i dati come risorsa strategica, eliminare duplicazioni e favorire una gestione integrata e coerente delle informazioni a supporto dei processi decisionali e dell'erogazione dei servizi pubblici digitali.

■ *Competenze digitali*

La formazione e lo sviluppo delle competenze digitali si persegue attraverso l'attivazione continua, anche con modalità interattive, di percorsi formativi rivolti al personale della Pubblica Amministrazione, con l'obiettivo di potenziare le competenze necessarie a supportare la trasformazione digitale. Tali iniziative sono da condividere con i Comuni del territorio e con gli enti del sistema regionale. L'accessibilità e l'inclusione digitale per tutti i cittadini, indipendentemente dalle loro abilità o condizioni

socioeconomiche, rappresentano un elemento fondamentale per ridurre il divario digitale e garantire un accesso equo e universale ai servizi digitali. Le competenze, sia di base che specialistiche, sono necessarie da un lato quale precondizione per godere dei diritti di cittadinanza digitale e dall'altro come volano per la crescita e l'innovazione del territorio.

- **Tecnologie emergenti**

L'adozione e la sperimentazione di tecnologie emergenti – quali l'intelligenza artificiale, la *blockchain*, il gemello digitale e le architetture cloud – rappresentano leve fondamentali per innovare l'azione amministrativa, semplificare i procedimenti e migliorare l'esperienza dei cittadini e delle imprese nei confronti della Pubblica Amministrazione. La Regione promuove l'impiego di queste tecnologie a supporto dei servizi pubblici e della competitività del territorio, favorendo al contempo la sicurezza, la trasparenza e l'efficienza dei processi digitali. La valorizzazione di soluzioni innovative avviene anche mediante la collaborazione con il settore privato, le startup e il mondo della ricerca, adottando metodologie agili nello sviluppo dei servizi digitali per garantire una maggiore capacità di adattamento e risposta ai cambiamenti tecnologici e normativi.

2. Contesto e posizionamento

Coerenza e coordinamento con gli indirizzi strategici nazionali ed europei

La visione e i principi guida che orientano l'aggiornamento 2025 del PSSTD di Regione Lombardia si pongono in coerenza e continuità con gli indirizzi strategici e con le indicazioni normative provenienti dai livelli sovra-regionali, con particolare attenzione alla dimensione nazionale e agli orientamenti europei. Le iniziative del PSSTD sono pienamente allineate con le indicazioni del **Codice per l'Amministrazione Digitale** (CAD), con il **Piano Triennale per l'Informatica** nella PA, con le linee guida e gli indirizzi strategici di AgID e del DTD, con la Strategia Italia Digitale 2026, oltre che con gli obiettivi europei del Programma strategico per il **Decennio Digitale 2030** e della **Strategia Digitale Internazionale dell'UE**. Tale approccio integrato permette a Regione Lombardia di rafforzare efficienza, sicurezza e interconnessione della PA regionale, promuovendo l'innovazione tecnologica, potenziando le competenze digitali e consolidando la *leadership* territoriale in un contesto digitale competitivo e allineato agli *standard* internazionali.

Coerenza e coordinamento del PSSTD con il contesto europeo

L'aggiornamento del PSSTD di Regione Lombardia recepisce le più recenti disposizioni della normativa europea in materia di innovazione e digitalizzazione, al fine di promuovere un'amministrazione più efficiente, sicura e interconnessa, rafforzando la competitività territoriale e favorendo l'adozione di tecnologie innovative. Tra i riferimenti principali vi è, innanzitutto, la **Strategia Digitale Internazionale per l'Unione Europea**, adottata il 5 giugno 2025, che pone le basi per una strategia digitale comune, che integri la dimensione del digitale con quelle geopolitiche, industriali, normative e di sicurezza, in un quadro di cooperazione strutturata tra l'UE e i suoi partner strategici.

Il cambio di paradigma introdotto dalla nuova Strategia Digitale Internazionale spinge la Regione a prestare la massima attenzione alle priorità indicate a livello europeo. In quest'ottica, l'aggiornamento 2025 del PSSTD individua linee di azione che valorizzano in particolare tre ambiti ritenuti fondamentali:

- **il rafforzamento della dimensione europea e internazionale**, grazie a una partecipazione sempre più attiva all'interno del panorama europeo attraverso progetti pilota sviluppati nell'ambito

di programmi europei (es. Horizon Europe, Digital Europe), tavoli di coordinamento e forum internazionali. A tal proposito, la Regione si propone inoltre come **hub europeo per l'innovazione digitale responsabile**, favorendo la partecipazione a reti europee e promuovendo un modello di sviluppo tecnologico sostenibile e competitivo. L'obiettivo finale è rafforzare la leadership lombarda nella digitalizzazione estendendola alla dimensione internazionale, incrementando la competitività del territorio e contribuendo alla costruzione di una sovranità tecnologica europea, in cui tecnologia, competitività e sicurezza si intrecciano in modo strategico. Come soggetto guida, la Regione potrà così stabilire tavoli stabili di confronto con **stakeholder** strategici (es. università, imprese tech, etc) nazionali ed europei, così da favorire la creazione di reti stabili, attrarre investimenti e favorire scambi di buone pratiche, organizzative, ma anche tecniche e tecnologiche, con altri soggetti. Fondamentale sarà quindi puntare su una sempre più forte ed efficace **comunicazione internazionale**, così da incoraggiare la partecipazione di un numero sempre maggiore di soggetti a queste reti e momenti di confronto;

- il **consolidamento della strategia regionale di cybersecurity e resilienza digitale**, adeguandola agli standard europei più recenti, come la normativa **NIS2**, che prevede requisiti più stringenti relativi alla sicurezza informatica e una maggiore cooperazione tra Stati membri per proteggere infrastrutture e catene di fornitura, e il *Cyber Resilience Act*. Implementando quindi **strumenti di cyber intelligence** sarà possibile monitorare e prevenire rischi informatici, ma anche assicurare una digitalizzazione sicura della PA, garantendo una *governance* digitale regionale più efficace;
- il **potenziamento e l'attrazione di competenze digitali**, da un lato per attrarre talenti e investimenti in grado di favorire un più rapido e costante sviluppo digitale della Regione, dall'altro per fornire ai dipendenti delle PA locali le competenze necessarie per partecipare a reti di partenariato digitale e progetti promossi dall'UE, sviluppando sempre più le relazioni internazionali.

Un altro riferimento imprescindibile derivante dall'insieme di regole e norme dell'Unione europea è rappresentato dal **Programma strategico per il decennio digitale 2030**, che definisce gli obiettivi di trasformazione digitale dell'economia e della società europea secondo i quattro assi individuati dalla "Bussola per il digitale": **competenze digitali, infrastrutture digitali, digitalizzazione delle imprese e digitalizzazione dei servizi pubblici**. L'Unione Europea, attraverso iniziative come la Strategia Europa 2020, il Mercato Unico Digitale e il Programma strategico per il decennio digitale 2030, ha stabilito un quadro di cooperazione tra Parlamento europeo, Consiglio, Commissione e Stati membri per il raggiungimento di tali obiettivi, definendo un ciclo strutturato di monitoraggio e supporto. In sintonia con tale approccio, la Regione Lombardia orienta le proprie politiche digitali verso un futuro sostenibile e centrato sul cittadino, in linea con le priorità europee per una società digitale inclusiva e competitiva.

In continuità con il PSSTD 2024, Regione Lombardia opera nel rispetto del Regolamento (UE) 2024/903, noto come **Interoperable Europe Act**, che promuove un alto livello di interoperabilità tra le pubbliche amministrazioni europee per migliorare l'efficienza dei servizi digitali, e del **Regolamento sull'intelligenza artificiale (AI Act)**, che definisce un quadro giuridico per l'uso sicuro e affidabile dell'IA, favorendo la sua adozione nei vari settori economici e pubblici nel rispetto dei diritti fondamentali e della sicurezza.

Infine, nel delineare le proprie strategie digitali, Regione Lombardia tiene in particolare considerazione le disposizioni dell'**EU Data Act** e della **European Skills Agenda**. Il Data Act, approvato nel 2022, è un elemento chiave della strategia europea sui dati, definendo regole per la condivisione dei dati generati dall'uso di prodotti e servizi e garantendo equità nei contratti di utilizzo dei dati. In questo contesto, le linee di azione del PSSTD prevedono iniziative volte a raccogliere e valorizzare i dati in modo sicuro, rendendo i servizi pubblici più efficaci e supportando le decisioni della Regione e degli Enti Locali. Con riferimento alla **European Skills Agenda**, che promuove azioni mirate per la formazione, il riconoscimento e la riconversione delle competenze, le iniziative lombarde favoriranno il consolidamento delle competenze di base e specialistiche della Pubblica Amministrazione e dei cittadini, contribuendo a sviluppare un ecosistema digitale più qualificato e a sostenere le imprese nel percorso di transizione tecnologica e digitale.

Coerenza e coordinamento del PSSTD con la strategia nazionale

Rispetto al livello nazionale, l'aggiornamento del PSSTD consente innanzitutto di armonizzare l'approccio regionale con le novità introdotte nell'aggiornamento 2025 del **Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione**. La nuova versione enfatizza una *governance* digitale più integrata, l'adozione responsabile dell'intelligenza artificiale e l'espansione degli strumenti operativi a supporto delle amministrazioni. In coerenza con tali indirizzi, Regione Lombardia promuove una trasformazione digitale che favorisca autonomia degli Enti locali, garantisce l'interoperabilità dei sistemi e assicura l'adozione di tecnologie emergenti in modo sicuro e responsabile. Inoltre, viene per la prima volta citato *Sistema IT Wallet*, che rappresenta l'ecosistema di soluzioni pubbliche e private che permettono a tutti i cittadini di disporre e gestire in maniera efficace della propria identità digitale e dei propri documenti e attestazioni, attraverso applicazioni mobile, garantendo i principi di *self-sovereignty, once-only e data minimization*.

Le azioni previste dal **PNRR** e dalla **Strategia "Italia Digitale 2026"** rappresentano strumenti chiave per accelerare la digitalizzazione in Lombardia. Le risorse dedicate, pari a circa il 27% del PNRR, offrono opportunità concrete per potenziare infrastrutture, servizi pubblici e competenze digitali sul territorio. La Strategia "Italia Digitale 2026" fissa obiettivi misurabili, come l'adozione dell'identità digitale dal 70% della popolazione, la digitalizzazione dei servizi essenziali per almeno l'80%, l'adozione del cloud da parte del 75% delle PA e la copertura in banda ultra-larga per tutte le famiglie e imprese, rappresentando un riferimento chiaro per monitorare l'efficacia delle azioni regionali.

Un ulteriore riferimento imprescindibile è poi rappresentato dalla **Strategia Nazionale di Cybersicurezza 2022-2026**, coordinata dall'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, al fine di garantire una transizione digitale resiliente, proteggere cittadini, imprese e infrastrutture critiche, anticipare le minacce informatiche e strutturare squadre di pronto intervento regionale (CSIRT). L'adozione integrata di questi strumenti permette alla Regione Lombardia di rafforzare la sicurezza digitale, promuovere servizi innovativi e competitivi e sostenere la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione e del tessuto economico regionale.

Un riferimento imprescindibile nel panorama nazionale è rappresentato dalla **Legge 23 settembre 2025, n. 132** "Disposizioni e deleghe al Governo in materia di intelligenza artificiale". Entrata in vigore a ottobre, rappresenta il primo quadro normativo organico dedicato all'IA, che si affianca all'AI Act introducendo regole chiare per lo sviluppo, l'adozione e l'uso delle nuove tecnologie nel rispetto dei diritti fondamentali e della sicurezza. La Legge 132/2025 adotta un approccio antropocentrico e stabilisce principi cardine quali trasparenza, sicurezza, protezione dei dati personali, non discriminazione e sostenibilità. Di particolare rilevanza per le PA è l'articolo 14, che definisce le modalità di utilizzo dell'IA nel contesto pubblico: l'IA può essere impiegata **esclusivamente in funzione strumentale e di supporto all'attività provvedimentale**. Le sue finalità sono **incrementare l'efficienza amministrativa, ridurre i tempi procedimentali e migliorare qualità e quantità dei servizi erogati**.

La legge attribuisce ad AgID funzioni di promozione e sviluppo dell'intelligenza artificiale. In coerenza con questo quadro, Regione Lombardia segue con attenzione il lavoro di AgID dedicato alle **Linee Guida sull'Intelligenza Artificiale**, al fine di essere pienamente allineata con gli indirizzi relativi all'adozione, all'acquisizione, allo sviluppo e alla gestione dei rischi relativi alle soluzioni di IA, assicurando che l'impiego di tale risorsa sia sempre guidato da criteri di efficacia, trasparenza e utilità pubblica, evitando usi generalizzati o non orientati al valore pubblico.

Punti di forza e margini di miglioramento

L'aggiornamento del PSSTD di Regione Lombardia, oltre a collocarsi all'interno di un preciso quadro normativo europeo e nazionale, tiene conto del posizionamento del territorio rispetto al proprio livello di digitalizzazione attuale, al fine di identificare in modo chiaro gli elementi che lo contraddistinguono, evidenziando al contempo possibili margini di miglioramento. Un punto di riferimento in questo senso è rappresentato dagli indicatori che consentono di monitorare il percorso verso il raggiungimento dei **target definiti a livello europeo nell'ambito della Digital decade**, volti ad avere:

- una popolazione con competenze digitali e professionisti digitali altamente qualificati;
- infrastrutture digitali sicure e sostenibili;
- una trasformazione digitale delle imprese;
- la digitalizzazione dei servizi pubblici.

Sulla base della metodologia definita a livello europeo, l'Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano ha elaborato un **DESI regionale**, volto a misurare il livello di digitalizzazione delle singole regioni italiane. Coerentemente con l'approccio utilizzato a livello europeo, l'indice si articola in quattro dimensioni principali:

- **Capitale umano**, che valuta le competenze digitali di base e avanzate della popolazione;
- **Connettività**, relativa alla diffusione e qualità delle infrastrutture digitali;
- **Integrazione delle tecnologie digitali**, con riferimento all'adozione di strumenti e soluzioni da parte delle imprese;
- **Servizi pubblici digitali**, che misurano l'offerta e la fruizione di servizi online da parte di cittadini e imprese.

Secondo i dati più recenti, la Lombardia si conferma **tra le regioni più avanzate a livello nazionale per tutte le dimensioni considerate**, con un punteggio medio pari al 60% a fronte di un dato nazionale del 57%. Sono positivi, ad esempio, gli indicatori relativi all'utilizzo di Internet, alla domanda di specialisti ICT o alla diffusione delle competenze digitali di base. Si registrano risultati positivi anche in termini di accesso a connessioni veloci, intensità digitale e occupazione nei settori ad alto contenuto tecnologico. Questo risultato sottolinea il ruolo strategico della Lombardia come **hub innovativo** e come territorio trainante per la competitività digitale dell'intero Paese.

La Lombardia si caratterizza per un sistema produttivo d'eccellenza, con un tessuto imprenditoriale fortemente internazionalizzato e innovativo, con una diffusa propensione all'adozione di nuove tecnologie e all'investimento in capitale umano qualificato, e per la presenza di poli universitari e centri di ricerca di rilievo. La regione si distingue anche per un **ecosistema digitale particolarmente vivace** che, rispetto ad altre realtà italiane, presenta *performance* solide sia sul versante delle infrastrutture che su quello dei servizi digitali. Si possono però cogliere alcune **possibili debolezze** che riguardano soprattutto la distribuzione disomogenea delle opportunità digitali e il permanere di differenze significative tra aree urbane e periferiche della Regione. Si registrano inoltre divari digitali legati alla popolazione e alle competenze, oltre a difficoltà nel completamento della trasformazione digitale della PA.

In questa prospettiva, il DESI regionale non solo evidenzia i punti di forza della Lombardia, ma segnala anche le aree in cui occorre concentrare l'attenzione per **garantire una crescita digitale equilibrata e inclusiva**. I dati relativi alle singole dimensioni dell'indice consentono infatti di analizzare in maniera più puntuale le dinamiche in corso e di trarre indicazioni strategiche sul posizionamento della regione rispetto agli obiettivi nazionali ed europei.

- **Competenze digitali**

La Lombardia presenta un livello di competenze digitali complessivamente elevato. La popolazione utilizza Internet in misura molto ampia e diffusa, segno di una buona familiarità con gli strumenti digitali. Allo stesso tempo, le imprese mostrano una domanda crescente di specialisti ICT, indice di un mercato del lavoro dinamico e orientato verso professionalità avanzate. Questo quadro riflette un territorio in cui la trasformazione digitale è già ampiamente in atto, ma che richiede ancora uno sforzo per estendere tali competenze a tutta la popolazione e a tutte le categorie di lavoratori, in modo da evitare nuove forme di divario digitale. Inoltre, sebbene la regione evidensi *performance* positive sul lato delle imprese, permangono significative criticità nell'ambito della PA, soprattutto nei contesti locali: le difficoltà strutturali dei Comuni, legate al *turn-over* del personale, ai ritardi nel ricambio generazionale e alle carenze di competenze interne, rendono prioritario rafforzare le sinergie tra enti e promuovere modelli di gestione associata e supporto territoriale condiviso per garantire che tutti gli Enti possiedano le competenze necessarie per gestire il cambiamento che la tecnologia favorisce continuamente.



- **Infrastrutture digitali**

La disponibilità di connessioni a banda larga di qualità consente a molte imprese lombarde di operare in un contesto tecnologicamente competitivo. Tuttavia, nonostante un quadro infrastrutturale solido, emergono differenze territoriali che possono limitare l'accesso uniforme alle reti più performanti, soprattutto nelle aree periferiche e meno densamente popolate. Garantire pari opportunità di accesso alla connettività rimane quindi un obiettivo strategico.



- **Imprese e tecnologie digitali**

Il tessuto produttivo lombardo si distingue per un'adozione diffusa delle tecnologie digitali: le imprese mostrano livelli di intensità digitale e di utilizzo di Internet tra i più elevati, e il territorio si caratterizza per una presenza significativa di occupazione nei settori *high-tech*. Ciò evidenzia un sistema economico già ben inserito nella filiera dell'innovazione e con una forte capacità di attrarre e formare professionalità qualificate. Alcuni ambiti, come l'e-commerce, restano meno sviluppati rispetto ad altre dimensioni, segnalando la necessità di rimuovere barriere organizzative e culturali che ostacolano una piena adozione del digitale anche nei modelli di business più tradizionali. Tuttavia, la mancanza di dati omogenei per tutte le regioni richiede cautela nell'interpretazione comparativa dei risultati.



- **Servizi pubblici digitali**

Sul fronte dei servizi pubblici digitali, la Lombardia ha consolidato risultati significativi. La diffusione degli strumenti di identità digitale e l'ampliamento dei servizi online disponibili consentono a cittadini e imprese di accedere con maggiore facilità a prestazioni e procedimenti amministrativi. Persistono tuttavia margini di miglioramento sul piano dell'interoperabilità dei sistemi e della qualità dell'esperienza utente, aspetti cruciali per garantire un utilizzo sempre più esteso e soddisfacente dei servizi digitali.



3. Obiettivi strategici PRSS e linee di azione per la trasformazione digitale

Il presente capitolo illustra le principali Linee di Azione in cui si declina il Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione digitale della PA regionale, in coerenza con gli indirizzi e gli obiettivi strategici definiti nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS) della XII Legislatura. Il punto di riferimento della programmazione strategica è rappresentato dal Pilastro 7 «Lombardia Ente di Governo» del PRSS e, in particolare, dall'**Ambito strategico 7.5 «Semplificazione e trasformazione digitale»**, cui si ispirano tutti gli interventi volti al miglioramento dell'efficienza dell'azione amministrativa e della qualità dei servizi digitali offerti a cittadini, imprese ed enti del territorio.

Tale ambito si articola in **3 obiettivi strategici**, tra loro complementari.

7.5.1 Garantire il riordino e la semplificazione normativa

Il riordino e la semplificazione della normativa regionale devono consentire di assicurare un sistema di regole costantemente aggiornato e coordinato con le norme statali ed europee, rendendolo maggiormente comprensibile e riducendo il rischio di contenzioso. L'intervento si sviluppa attraverso la legge annuale di revisione normativa e semplificazione e attraverso interventi mirati di settore. Intervenendo sul quadro normativo che regola l'azione amministrativa, questo obiettivo consente di fornire una cornice chiara ed effettiva alle singole iniziative di semplificazione dei procedimenti e digitalizzazione della PA.

7.5.2 Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali

Regione Lombardia intende rivedere e migliorare i propri processi e procedure attraverso l'uso intelligente delle nuove tecnologie, per ridurre gli oneri burocratici a carico di cittadini e imprese e offrire servizi più efficienti ed efficaci, con risposte in tempi rapidi e certi. L'azione mira a far convergere su piattaforme digitali evolute tutti i procedimenti dell'Ente, garantendo l'interoperabilità con tutti gli enti del sistema regionale (SIREG) e dando concreta attuazione ai principi di trasparenza, efficienza, efficacia ed economicità.

7.5.3 Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi

Attraverso il digitale e l'utilizzo integrato dei dati, ci si propone di migliorare l'interazione tra persone, imprese e PA. La strategia punta sulla realizzazione di ecosistemi digitali basati su asset quali dati, applicazioni e servizi, utilizzando in modo intelligente le tecnologie più innovative (IA, realtà immersiva e aumentata, algoritmi evoluti, virtualizzazione delle banche dati) per l'automazione dei processi e dei

servizi. Particolare attenzione è dedicata al potenziamento della resilienza dei sistemi regionali e alla tutela della sicurezza dei dati e delle operazioni (cybersecurity)

L'obiettivo strategico 7.5.1 rappresenta una cornice normativa abilitante che, da un lato, fornisce il quadro di regole chiare ed effettive necessario per rendere efficaci le singole iniziative di semplificazione dei procedimenti e digitalizzazione della PA e, dall'altro, recepisce e istituzionalizza le esperienze concrete già realizzate attraverso gli interventi di semplificazione e trasformazione digitale. Per questa natura trasversale e abilitante, tale obiettivo non costituisce oggetto di approfondimento sistematico all'interno del PSSTD, che si concentra sulle azioni operative riconducibili agli obiettivi 7.5.2 e 7.5.3.

Le **Linee di azione per la trasformazione digitale (LATD)** rappresentano il livello intermedio di articolazione della strategia regionale, collocandosi tra gli obiettivi strategici definiti nel PRSS e i singoli progetti operativi, realizzati da Regione Lombardia con il supporto di ARIA S.p.A. e degli altri Enti del sistema regionale. Ciascuna linea di azione viene descritta evidenziandone:

- il **senso strategico** e le sue finalità rispetto agli obiettivi del PRSS;
- il collegamento con le **3 aree di intervento** lungo le quali si sviluppa la trasformazione digitale regionale (processi e servizi, competenze digitali e tecnologie emergenti), che costituiscono la chiave interpretativa attraverso cui si articolano concretamente le linee di azione;
- alcune delle **principalì progettualità** in corso o pianificate, riconducibili alla specifica linea di azione.

Si riporta di seguito un prospetto riepilogativo delle LATD collegate a ciascun obiettivo strategico PRSS considerato.

Obiettivi Strategici PRSS	Linee di azione per la trasformazione digitale (LATD)
7.5.2 - Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali	LATD-S-01 – Semplificazione e standardizzazione dei bandi regionali LATD-S-02 – Reingegnerizzazione dei processi amministrativi LATD-S-03 – Consolidamento e semplificazione dell'offerta di servizi digitali LATD-S-04 – Gruppi di lavoro intersettoriali per l'innovazione
7.5.3 – Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi	LATD-D-01 – <i>Governance</i> delle soluzioni di intelligenza artificiale LATD-D-02 – Adozione di tecnologie innovative LATD-D-03 – Identità digitale e accesso ai servizi LATD-D-04 – Ecosistemi digitali e interoperabilità LATD-D-05 – Valorizzazione del patrimonio informativo regionale LATD-D-06 – Migrazione al cloud e modernizzazione delle infrastrutture tecnologiche LATD-D-07 – Cybersecurity e resilienza dei sistemi regionali LATD-D-08 – Digitalizzazione e convergenza dei procedimenti amministrativi LATD-D-09 – Servizi finanziari e di pagamento digitali LATD-D-10 – Supporto alla trasformazione digitale del territorio LATD-D-11 – Accessibilità, usabilità e inclusione digitale LATD-D-12 – Protezione dei dati personali e compliance normativa

Linee di azione relative all'Obiettivo strategico 7.5.2

«Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali»

LATD-S-01 - SEMPLIFICAZIONE E STANDARDIZZAZIONE DEI BANDI REGIONALI

Regione Lombardia ha avviato un'**azione integrata di pianificazione, programmazione, attuazione e valutazione** finalizzata a rendere i bandi regionali più coerenti, accessibili e comprensibili per tutti i potenziali beneficiari. L'intervento si concentra sulla collaborazione tra i diversi soggetti coinvolti nell'ideazione e progettazione dei bandi, in modo da programmare misure sinergiche e intersettoriali, mirate sui diversi territori e target di destinatari. Questa collaborazione consente di evitare sovrapposizioni, ottimizzare le risorse e costruire interventi più omogenei e realmente rispondenti ai bisogni del territorio. L'azione di semplificazione si articola su più livelli: dalla riduzione degli adempimenti richiesti ai beneficiari, fino alla **digitalizzazione completa del ciclo di vita del bando** stesso, dalla pubblicazione alla rendicontazione. Particolare attenzione è dedicata alla **valutazione sistematica dei risultati** attraverso la raccolta e l'analisi di dati quantitativi e qualitativi sull'efficacia dei bandi, sui tempi di attraversamento dei procedimenti, sul livello di soddisfazione degli utenti e sull'impatto delle misure erogate. Queste informazioni, raccolte in logica *data-driven*, alimentano un **ciclo virtuoso di apprendimento continuo** che supporta le decisioni politiche nella riprogrammazione degli interventi, permettendo di identificare criticità ricorrenti, replicare best practice e orientare le risorse verso le misure più efficaci. L'obiettivo è ridurre significativamente i tempi necessari per partecipare agli interventi di sostegno pubblico e aumentare la soddisfazione degli utenti, garantendo al contempo di beneficiare delle evidenze empiriche raccolte con le esperienze precedenti e con l'ascolto costante dei principali *stakeholder* coinvolti, tra cui associazioni di categoria e operatori di settore.

Area di intervento coinvolte



La standardizzazione e digitalizzazione dell'intero ciclo di vita del bando permette di ridurre i passaggi burocratici, eliminare ridondanze e accelerare i tempi di risposta attraverso la reingegnerizzazione dei processi di pubblicazione, presentazione delle domande, istruttoria e rendicontazione. Una maggiore omogeneità garantisce uniformità nella struttura, nei requisiti e nelle modalità operative, facilitando la comprensione e la partecipazione dei beneficiari alle iniziative di sostegno pubblico, riducendo i tempi di erogazione delle risorse, con attenzione al gradimento degli utenti



Svolgimento di iniziative di disseminazione rivolte sia ai funzionari regionali che predispongono i bandi, sia agli operatori, alle imprese che vi partecipano e agli enti interessati ad adottare le standardizzazioni promosse



L'intelligenza artificiale viene sperimentata per supportare le fasi di istruttoria attraverso l'analisi automatica della documentazione, l'estrazione di informazioni strutturate e la verifica di conformità ai requisiti, permettendo ai funzionari di concentrarsi sugli aspetti valutativi a maggior valore aggiunto

Principali progetti e iniziative

L'evoluzione e gestione della Piattaforma Bandi e Servizi rappresenta il progetto centrale per la digitalizzazione e semplificazione del ciclo di vita dei bandi regionali, dalla pubblicazione alla rendicontazione. Gli interventi mirano a ridurre significativamente il numero di informazioni richieste ai beneficiari attraverso l'integrazione automatica con altre banche dati regionali e nazionali, applicando concretamente il principio *'once only'*. La piattaforma supporta sia i procedimenti di erogazione caratterizzati da elevata numerosità di pratiche, consentendo di ridurre drasticamente i tempi di istruttoria attraverso l'automazione dei controlli desk, sia la gestione digitale degli avvisi e dei bandi di finanziamento relativi ai fondi strutturali. Gli **strumenti a supporto delle decisioni strategiche tramite tecnologie emergenti** rappresentano un progetto autonomo e trasversale che supporta le fasi istruttorie automatizzando l'estrazione di informazioni dalla documentazione presentata e i controlli di conformità, liberando i funzionari per concentrarsi sugli aspetti valutativi a maggior valore aggiunto e garantendo tempi di risposta più rapidi ai beneficiari.

LATD-S-02 - REINGEGNERIZZAZIONE DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI

Regione Lombardia sta conducendo una revisione critica dei propri procedimenti amministrativi con l'obiettivo di **ridurre i tempi, eliminare passaggi ridondanti e semplificare gli adempimenti** a carico di cittadini, imprese ed enti pubblici. L'intervento non si limita alla digitalizzazione dell'esistente, ma prevede una profonda **reingegnerizzazione che ripensa l'intera esperienza dell'utente** e il flusso procedurale. L'approccio adottato è quello del **co-design**, coinvolgendo attivamente i soggetti interessati nella ridefinizione dei processi per garantire che le soluzioni rispondano effettivamente ai bisogni reali e valorizzino le migliori pratiche già sperimentate sul territorio. Particolare attenzione viene dedicata ai **procedimenti autorizzativi** che impattano direttamente sulle attività economiche e sulla vita quotidiana dei cittadini, dall'edilizia all'ambiente, dalla mobilità alle attività produttive.

Area di intervento coinvolte



La reingegnerizzazione interviene attraverso l'analisi dei flussi procedurali per individuare inefficienze, duplicazioni e colli di bottiglia, ridisegnando i processi in chiave di semplificazione e standardizzazione



Svolgimento di percorsi formativi rivolti sia agli operatori interni che devono gestire i nuovi processi digitali, sia agli utenti esterni che devono interagire con le nuove procedure semplificate



L'IA supporta l'automazione di attività ripetitive a basso valore aggiunto, liberando risorse umane per le attività che richiedono giudizio professionale e competenze specialistiche

Principali progetti e iniziative

La **reingegnerizzazione e digitalizzazione dei procedimenti amministrativi** rappresenta la progettualità complessiva cui fanno riferimento gli interventi sulla Piattaforma Procedimenti e Conferenza dei Servizi Telematica e il percorso di convergenza dei procedimenti verso piattaforme integrate. L'iniziativa prevede l'eliminazione di passaggi procedurali ridondanti attraverso la

standardizzazione dei flussi autorizzativi nei settori ambiente, edilizia, energia, mobilità e attività produttive, riducendo i tempi medi di conclusione dei procedimenti e semplificando la partecipazione degli enti coinvolti. La **migrazione progressiva dei procedimenti** oggi gestiti su piattaforme separate rappresenta l'occasione per ripensare radicalmente i processi, eliminando duplicazioni, semplificando i flussi e riducendo gli oneri documentali a carico di cittadini e imprese attraverso una vera reingegnerizzazione procedurale.

L'approccio seguito è quello del co-design con i referenti regionali e gli *stakeholder*, finalizzato a identificare e rimuovere colli di bottiglia, passaggi non necessari e adempimenti superflui, concentrandosi sulla riduzione dei tempi di attraversamento dei procedimenti e sul miglioramento della comprensibilità per gli utenti esterni.

Un ulteriore esempio di reingegnerizzazione dei processi amministrativi è rappresentato dal completamento e avvio del **sistema contabile integrato di Regione Lombardia su piattaforma SAP S/4HANA**, che consente non solo un rinnovamento tecnologico ma anche la completa digitalizzazione dei processi contabili, eliminando passaggi *offline* e garantendo la convergenza tecnologica e standardizzazione operativa della Giunta regionale e degli Enti del Sistema Regionale attraverso l'unificazione della piattaforma amministrativa contabile.

LATD-S-03 – CONSOLIDAMENTO E SEMPLIFICAZIONE DELL'OFFERTA DI SERVIZI DIGITALI

La strategia di consolidamento dell'offerta di servizi digitali regionali punta a **superare la frammentazione** che oggi costringe cittadini e imprese a confrontarsi con **modalità di accesso, interfacce e procedure diverse** per servizi simili o correlati. L'intervento mira a semplificare l'esperienza d'uso attraverso il consolidamento di servizi oggi gestiti su piattaforme verticali separate verso soluzioni integrate ed evolute, garantendo **coerenza e uniformità nell'interazione con la PA**. L'obiettivo è duplice: da un lato ridurre la **curva di apprendimento** necessaria per accedere ai servizi pubblici, evitando che gli utenti debbano ogni volta familiarizzare con strumenti e logiche diverse; dall'altro **eliminare duplicazioni e ridondanze** che generano inefficienze e rallentamenti. Il consolidamento si accompagna a una profonda **trasformazione dell'infrastruttura tecnologica**, con la **migrazione verso architetture cloud** che garantiscono maggiore flessibilità e scalabilità, accelerando i tempi di attivazione di nuovi servizi e riducendo i costi di gestione attraverso economie di scala e standardizzazione tecnologica.

Area di intervento coinvolte



Il consolidamento permette di offrire un'**esperienza utente coerente e integrata** indipendentemente dal tipo di servizio richiesto, eliminando la necessità di apprendere ogni volta modalità operative diverse. La standardizzazione riduce le duplicazioni che generano confusione negli utenti e facilita lo scambio automatico di informazioni tra servizi, riducendo gli oneri documentali a carico di cittadini e imprese.



Formazione del personale in merito alle piattaforme unificate e accompagnamento al cambiamento organizzativo che deriva dal consolidamento dell'offerta di servizi digitali, garantendo che gli operatori siano in grado di supportare efficacemente gli utenti nel passaggio alle nuove soluzioni integrate.



La migrazione verso il cloud e l'adozione di architetture moderne rappresentano l'**abilitatore fondamentale** del consolidamento, permettendo di **accelerare i tempi di attivazione di nuovi servizi**, ridurre i costi attraverso economie di scala e garantire maggiore flessibilità nell'evoluzione dell'offerta digitale regionale.

Principali progetti e iniziative

Il **Progetto Convergenza** costituisce il principale sforzo di consolidamento dell'offerta di servizi digitali regionali, eliminando la frammentazione applicativa che oggi costringe cittadini e imprese a confrontarsi con modalità di accesso e interfacce diverse per servizi simili, unificando l'esperienza utente e riducendo la curva di apprendimento necessaria per interagire con la PA. L'**evoluzione dei servizi documentali semplifica** la gestione documentale eliminando richieste duplicate di documentazione già in possesso della PA attraverso l'interoperabilità con gli sportelli telematici. La razionalizzazione del parco applicativo attraverso la convergenza verso piattaforme comuni genera economie di scala che permettono di ridurre i costi di gestione e accelerare i tempi di attivazione di nuovi servizi, evitando che le risorse vengano disperse nella manutenzione di sistemi obsoleti e frammentati.

LATD-S-04 – GRUPPI DI LAVORO INTERSETTORIALI PER L'INNOVAZIONE

Regione Lombardia promuove l'istituzione di **gruppi di lavoro intersettoriali** composti da rappresentanti delle diverse Direzioni regionali, degli Enti del sistema regionale (SIREG) e degli *stakeholder* del territorio (condividendo linee di azione e risultati raggiunti anche con i soggetti coinvolti nel Patto per lo sviluppo della Lombardia). Questi gruppi rappresentano spazi di confronto permanente finalizzati all'individuazione di criticità, alla raccolta di feedback e alla proposta di azioni di intervento su tematiche strategiche. L'approccio si fonda sulla **collaborazione** e sulla **condivisione della conoscenza** tra diversi livelli di governo, settore privato, mondo accademico e società civile. Le aree tematiche prioritarie includono la **Semplificazione dei bandi regionali** (finalizzati alla proposta di interventi migliorativi sui processi di pubblicazione, partecipazione e rendicontazione dei bandi, oltre che sulla loro pianificazione e sulla valutazione delle iniziative di contribuzione) e i temi correlati ad **Intelligenza Artificiale e tecnologie emergenti** dove, in continuità con l'iniziativa **Lombard-IA**, vengono attivati tavoli permanenti che coinvolgono esperti e *stakeholder* per garantire uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile dell'IA nell'ecosistema regionale.

I tavoli hanno l'obiettivo di individuare opportunità di applicazione dell'IA ai processi amministrativi e ai servizi pubblici, studiando possibili sperimentazioni che consentano di migliorare, velocizzare e semplificare le procedure amministrative. I risultati dei gruppi di lavoro alimentano le decisioni politiche attraverso un **approccio data-driven**, supportato da analisi sistematiche delle evidenze raccolte.

Aree di intervento coinvolte



I gruppi di lavoro contribuiscono alla semplificazione e reingegnerizzazione dei processi di erogazione dei bandi regionali



I gruppi di lavoro favoriscono la formazione e la sensibilizzazione del personale regionale e degli *stakeholder* su temi quali l'intelligenza artificiale e le tecnologie emergenti



I gruppi di lavoro supportano la sperimentazione e l'adozione etica e sostenibile dell'intelligenza artificiale nei processi amministrativi

Linee di azione relative all'Obiettivo strategico 7.5.3

«Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi»

LATD-D-01 – GOVERNANCE DELLE SOLUZIONI DI INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Regione Lombardia punta a raggiungere una consolidata maturità nell'impiego dell'**intelligenza artificiale** per migliorare i servizi ai cittadini e alle imprese, attraverso un approccio strategico che coniuga **innovazione tecnologica, sovranità digitale e governance coordinata**. L'intervento si fonda su tre pilastri: lo sviluppo di **soluzioni IA trasversali e modulari** da applicare progressivamente ai settori verticali, il presidio della **sovranità digitale** attraverso l'uso di Private AI che mantenga il controllo sui dati strategici regionali e il **coordinamento delle iniziative** per favorire di adozione, acquisizione e sviluppo per garantire uno sviluppo etico, affidabile e sostenibile dell'intelligenza artificiale. L'obiettivo è duplice: da un lato **automatizzare e accelerare le procedure amministrative** liberando risorse umane per le attività a maggior valore aggiunto; dall'altro **posizionare la Regione Lombardia come hub europeo per l'innovazione digitale responsabile**, attrattivo per investimenti e progetti di ricerca. L'Intelligenza Artificiale non deve ridisegnare le regole della Pubblica Amministrazione, ma supportare l'amministrazione stessa nel rispetto delle norme vigenti, promuovendo un utilizzo etico, consapevole e responsabile delle tecnologie, in coerenza con i principi di trasparenza, equità e tutela dei diritti.

Arearie di intervento coinvolte



L'intelligenza artificiale viene sperimentata per supportare le **fasi istruttorie** attraverso l'estrazione automatica di informazioni strutturate da documentazione di diversa natura, la **ricerca semantica avanzata** e l'**automazione dei controlli** di conformità ai requisiti, permettendo ai funzionari di concentrarsi sugli aspetti valutativi che richiedono giudizio professionale



Iniziative formative specifiche rivolte al personale della PA per sviluppare consapevolezza sull'uso etico e responsabile dell'IA, e attraverso azioni di sensibilizzazione rivolte a cittadini e imprese sui rischi e le opportunità delle tecnologie emergenti



L'IA rappresenta il focus principale con particolare attenzione al potenziamento delle capacità linguistiche degli assistenti virtuali, allo sviluppo di strumenti di *query* in linguaggio naturale integrabili con sistemi di reportistica avanzata e alla creazione di micro-credenziali digitali per la certificazione delle competenze

Principali progetti e iniziative

Nell'ambito del **Progetto Reg4IA** del Dipartimento per la Trasformazione Digitale, che rappresenta un esempio concreto di questa strategia, la Regione Lombardia è capofila, in partenariato con la Regione del Veneto, di un intervento per lo sviluppo di Hub I.A. per Dati su Ambiente, Energia e Mobilità Sostenibile, attraverso il quale intende creare una '*smart land*' con modelli di analisi evolute su un'architettura dati federata per ottimizzare le politiche ambientali, energetiche e di mobilità, sfruttando l'AI su scala transregionale per promuovere innovazione e sostenibilità. In particolare, guida la creazione di un ecosistema federato di intelligenza artificiale per la resilienza e la sicurezza del territorio. L'obiettivo è supportare decisioni pubbliche tempestive e trasparenti superando la frammentazione dei dati e promuovendo interoperabilità e collaborazione interregionale. Il valore strategico di Reg4IA si riflette su più livelli, rappresentando: **per le istituzioni**, *governance data-driven*, compliance normativa (AI Act, GDPR), decisioni più rapide e informate; per il territorio, miglioramento della qualità ambientale, ottimizzazione dei trasporti, protezione della salute pubblica; **per l'ecosistema digitale della PA**, replicabilità nazionale, standard di interoperabilità, *open innovation*.

Un elemento chiave è la progressiva integrazione di **modelli di gemello digitale** dei dati e dei processi regionali, che consente di simulare scenari, ottimizzare le politiche e favorire decisioni *data-driven*. Questa visione di lungo periodo punta a rendere le Regioni sempre più resilienti e sostenibili, fungendo da riferimento per l'interoperabilità e la gestione delle informazioni a livello nazionale ed europeo. Inoltre, la Regione punta a sviluppare **strumenti a supporto delle decisioni strategiche tramite tecnologie emergenti**, che rappresentano l'applicazione concreta dell'IA ai processi regionali, con particolare riferimento agli assistenti virtuali per il supporto continuativo agli utenti, alla ricerca semantica avanzata per facilitare l'accesso alle informazioni, e agli strumenti di supporto nelle istruttorie amministrative per automatizzare attività ripetitive e liberare risorse umane per le attività a maggior valore aggiunto.

LATD-D-02 – ADOZIONE DI TECNOLOGIE INNOVATIVE

Il ricorso alle **tecnologie emergenti** quali gemello digitale, *blockchain*, metaverso e quantum computing rappresenta un elemento distintivo della strategia regionale per **efficientare l'azione amministrativa**, migliorare l'esperienza delle persone con la PA e **garantire maggiore sicurezza e trasparenza**. La linea di azione non si caratterizza per una mera sperimentazione delle tecnologie fine a sé stessa, ma mira a creare strumenti concreti a supporto della politica per elaborare modelli predittivi delle attività future e dei relativi effetti attraverso replicate virtuali di specifiche realtà. La tecnologia *blockchain* viene utilizzata per garantire tracciabilità e immutabilità delle transazioni e degli attestati digitali. Il **gemello digitale** viene inteso come potente strumento per supportare la **programmazione e il monitoraggio** degli interventi sul territorio, sfruttando la capacità predittiva che i dati possono fornire. L'approccio seguito prevede come primo passo operativo la mappatura completa dei dati regionali disponibili per creare una solida base informativa di partenza e individuare i primi ambiti di applicazione.

Aree di intervento coinvolte



Le tecnologie emergenti abilitano nuove modalità di interazione con cittadini e imprese, attraverso alcune componenti abilitanti la *blockchain* per la certificazione di attestati digitali che possono essere condivisi in modo sicuro e verificabile, e attraverso il gemello digitale per simulare l'impatto di politiche pubbliche prima della loro implementazione.



Competenze digitali

Necessità di sviluppare nuove professionalità in grado di gestire e valorizzare queste tecnologie innovative, sia all'interno della PA sia negli enti del territorio che dovranno interagire con i nuovi servizi



Tecnologie emergenti

Oltre agli algoritmi predittivi e al gemello digitale, vengono condotte sperimentazioni con il metaverso per creare esperienze immersive di supporto a specifici target di utenti, e si monitora l'evoluzione del quantum computing per preparare l'infrastruttura tecnologica alle sfide future

Principali progetti e iniziative

L'analisi e sviluppo del gemello digitale di Regione Lombardia costituisce un progetto strategico che prevede come primo passo operativo la mappatura completa dei dati regionali disponibili, al fine di creare una solida base informativa e individuare i primi ambiti di applicazione. Il gemello digitale non rappresenta una mera sperimentazione tecnologica, ma intende creare un potente strumento a supporto della programmazione e del monitoraggio degli interventi sul territorio, sfruttando la capacità predittiva dei dati. Le **componenti della blockchain** (*timestamping, tokenizzazione, Self Sovereign Identity e notarizzazione*) costituiscono l'infrastruttura tecnologica abilitante per garantire tracciabilità, trasparenza e immutabilità nelle transazioni digitali, con particolare riferimento agli attestati di titolarità e alle credenziali verificabili che possono essere condivise in modo sicuro tra diversi soggetti pubblici e privati. Anche le **sperimentazioni con tecnologie immersive** hanno già visto la realizzazione di assistenti digitali nel metaverso per supportare specifici target di utenti.

LATD-D-03 – IDENTITÀ DIGITALE E ACCESSO AI SERVIZI

L'identità digitale rappresenta la chiave di accesso ai servizi pubblici digitali e costituisce un **elemento abilitante fondamentale** per la semplificazione dell'interazione tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione. L'intervento si concentra sull'**integrazione dell'IT-Wallet** in conformità con elDAS 2.0 per la condivisione di credenziali verificabili e attestati di titolarità regionale, sullo sviluppo di **servizi di autenticazione, registrazione e profilazione** basati su identità digitali europee (SPID, CIE), e sull'evoluzione della **piattaforma GEL** per supportare gli enti locali nella gestione dell'identità digitale. L'obiettivo è duplice: da un lato **ridurre gli oneri per cittadini e imprese** attraverso credenziali digitali riutilizzabili che evitino richieste ripetute degli stessi dati; dall'altro **garantire la sicurezza a lungo termine** dell'identità digitale anche contro minacce future, attraverso l'implementazione di crittografia post-quantistica. Il presidio dei tavoli tecnici nazionali ed europei garantisce l'allineamento con le evoluzioni normative e tecnologiche.

Arene di intervento coinvolte



Processi e servizi

L'identità digitale abilita il principio "once only" attraverso il quale i cittadini forniscono una sola volta i propri dati, che vengono poi condivisi automaticamente tra diverse amministrazioni nel rispetto della privacy, eliminando duplicazioni e semplificando l'accesso ai servizi



Si evidenzia l'importanza di attivare iniziative di alfabetizzazione digitale rivolte ai cittadini per promuovere l'uso consapevole delle credenziali digitali e dei wallet e iniziative di formazione degli operatori degli Enti locali che devono gestire i servizi di identità digitale tramite la piattaforma GEL



l'IT-Wallet basato su credenziali verificabili rappresenta l'evoluzione più avanzata dell'identità digitale europea, permettendo ai cittadini di condividere in modo sicuro e selettivo i propri attestati digitali secondo il nuovo framework eIDAS 2.0

Principali progetti e iniziative

I **Servizi di autenticazione, registrazione e profilazione** costituiscono l'infrastruttura centrale per l'accesso ai servizi digitali regionali, garantendo modalità di autenticazione conformi agli standard europei e supportando l'integrazione con le evoluzioni normative in materia di identità digitale. L'evoluzione di alcune componenti della *blockchain* l'**integrazione dell'IT-Wallet** completano il **prototipo dimostrativo di applicazione del concetto di eIDAS 2** per la condivisione di attestati regionali, consentendo di rafforzare la sicurezza e l'affidabilità dei processi di identificazione digitale. Queste componenti abilitanti costituiscono l'ossatura tecnologica per assicurare tracciabilità, trasparenza e immutabilità delle informazioni. In particolare, il modulo di notarizzazione consente di certificare temporalmente i dati; il modulo di *Self Sovereign Identity* (SSI) permette la gestione autonoma e sicura delle credenziali digitali da parte di cittadini e imprese; il modulo di tokenizzazione consente di rappresentare digitalmente diritti o oggetti; il modulo orchestratore automatizza la verifica dei requisiti attraverso l'interazione con banche dati esterne. Il supporto alla gestione dell'identità digitale per gli enti locali attraverso la componente SPID-GEL facilita l'adozione di **soluzioni standardizzate da parte dei Comuni**, garantendo omogeneità nell'esperienza utente e riducendo i costi di implementazione per gli enti di minori dimensioni.

LATD-D-04 - ECOSISTEMI DIGITALI E INTEROPERABILITÀ

La realizzazione di **ecosistemi digitali** attraverso asset digitali regolati da relazioni digitali rappresenta il cuore della strategia per **cambiare il modo in cui gli attori del territorio lombardo si rapportano con la pubblica amministrazione**. L'intervento si articola sul consolidamento dell'ecosistema E015 quale modello di collaborazione e di creazione di relazioni digitali tra soggetti pubblici e privati, sull'integrazione con la **Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND)** per garantire lo scambio di informazioni con altre pubbliche amministrazioni nel rispetto del principio *"once only"* e sullo sviluppo di **API secondo standard aperti** per favorire la cooperazione applicativa. L'obiettivo è creare un **ambiente collaborativo che faciliti l'innovazione e lo sviluppo economico**, eliminando barriere burocratiche che possano frenare la crescita delle imprese e l'adozione di nuove tecnologie. Particolare attenzione è dedicata alla **governance delle API**, con l'obiettivo di incrementare significativamente gli asset digitali disponibili e le relazioni di interoperabilità.

Arene di intervento coinvolte



Gli ecosistemi digitali permettono di sviluppare sistemi che possano comunicare tra loro e scambiare dati in modo fluido utilizzando standard ben definiti e condivisi, evitando la frammentazione dei servizi e garantendo una maggiore efficienza operativa attraverso l'integrazione automatica di informazioni



Competenze digitali

Supporto agli enti del territorio nella pubblicazione e messa a disposizione dei propri dati e servizi secondo gli standard di interoperabilità previsti



Tecnologie emergenti

La piattaforma di API management rappresenta la componente tecnologica abilitante per garantire lo scambio sicuro e tracciabile di dati secondo gli standard nazionali ed europei

Principali progetti e iniziative

Il progetto di **governance degli ecosistemi digitali e integrazione con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati** costituisce l'azione centrale per lo sviluppo dell'interoperabilità regionale, con l'obiettivo di consolidare l'ecosistema E015 e garantire la piena integrazione con PDND per lo scambio di dati con altre pubbliche amministrazioni, eliminando duplicazioni e facilitando il principio "once only". I **servizi di API Management** assicurano la disponibilità di strumenti evoluti per pubblicare, gestire e monitorare le API esposte da Regione Lombardia e dagli enti del sistema regionale, garantendo sicurezza, tracciabilità e conformità agli standard.

LATD-D-05 - VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO INFORMATIVO REGIONALE

La **valorizzazione del patrimonio informativo regionale** si concretizza attraverso la creazione di un **ecosistema dei dati** per una politica effettivamente *data-driven* che potenzi la programmazione e il monitoraggio delle azioni sul territorio. L'intervento prevede il potenziamento dell'iniziativa di **Data Governance regionale** e lo sviluppo del **Digital Information Hub** con un Virtual Data Layer per l'integrazione semantica dei dati, l'applicazione di **tecniche avanzate di analisi** attraverso *machine learning e business intelligence*, e la creazione di cruscotti decisionali per il monitoraggio in tempo reale delle politiche regionali. L'obiettivo è fare in modo che ogni **azione di semplificazione e digitalizzazione sia guidata dai dati**, utilizzandoli per analizzare la situazione iniziale, definire obiettivi misurabili e verificarne il raggiungimento. Il patrimonio informativo viene arricchito dalla sistematizzazione, lettura intelligente e a condivisione dei dati, favorendo il **miglioramento continuo e la trasparenza** verso i cittadini, anche attraverso la messa a disposizione di dati e servizi "open", utilizzabili da chiunque, in Open Data Lombardia e nel Geoportale della Lombardia.

Area di intervento coinvolte



Processi e servizi

La valorizzazione dei dati permette di misurare l'efficacia dell'azione amministrativa e supportare decisioni basate su evidenze empiriche piuttosto che su intuizioni, garantendo accountability e possibilità di correzione rapida delle strategie che non producono i risultati attesi



Competenze digitali

Sviluppo di capacità analitiche avanzate nel personale regionale, con particolare riferimento alle tecniche di data science e alla lettura e interpretazione di dashboard e reportistica



L'intelligenza artificiale e il machine learning vengono applicati per estrarre insight dai dati, individuare pattern nascosti e generare previsioni a supporto della programmazione, mentre le piattaforme di business intelligence permettono di visualizzare dinamicamente le informazioni a più livelli

Principali progetti e iniziative

La **Data Platform** costituisce l'infrastruttura centrale per la valorizzazione del patrimonio informativo, implementando il *Virtual Data Layer* che permette l'integrazione semantica di dati provenienti da fonti diverse senza necessità di duplicazione fisica, e fornendo strumenti di analisi avanzata e visualizzazione dinamica, con particolare attenzione alla conformità GDPR e alla sicurezza. Lo **sviluppo di cruscotti e dashboard strategiche** costituisce un elemento fondamentale per dare evidenza dell'azione amministrativa, sia in termini di trasparenza verso cittadini e *stakeholder*, sia come supporto alle decisioni. Tra gli altri, sono stati realizzati **cruscotti disponibili pubblicamente**, come quelli dedicati al **monitoraggio del PNRR o del Piano Lombardia**, che rappresentano applicazioni concrete delle capacità analitiche avanzate per il monitoraggio di programmi strategici complessi, dimostrando come la valorizzazione dei dati possa garantire la piena trasparenza dell'azione pubblica. Il **Cruscotto Olimpico GO26** costituisce, invece, un esempio di applicazione delle capacità analitiche avanzate per il monitoraggio di un evento strategico complesso, dimostrando come la valorizzazione dei dati possa supportare decisioni tempestive e coordinate.

LATD-D-06 - MIGRAZIONE AL CLOUD E MODERNIZZAZIONE DELLE INFRASTRUTTURE TECNOLOGICHE

La **trasformazione dell'infrastruttura tecnologica regionale** si realizza attraverso il passaggio da un modello Full On-premises a un **modello Hybrid Multi Cloud** che integra *Data Center* privati e servizi *Public Cloud*. L'obiettivo è garantire **flessibilità, scalabilità, disponibilità** e riduzione dei tempi di attivazione di nuovi servizi, attuando quanto previsto dalla Strategia Cloud Italia e dal PNRR. Il progetto prevede la **migrazione verso il Polo Strategico Nazionale** e *cloud service provider* qualificati, l'ottimizzazione delle infrastrutture attraverso l'utilizzo di **tecnologie moderne** come container e serverless, e l'adozione di processi produttivi efficienti come DevOps. Particolare attenzione è dedicata alla garanzia della **continuità operativa e alla sicurezza** nella fase di transizione, valorizzando il ruolo dei Data Center di ARIA che rientrano nel 5% nazionale riconosciuto per affidabilità dal censimento AgID.

Arene di intervento coinvolte



La migrazione al *cloud* abilita nuove modalità di erogazione dei servizi con maggiore resilienza e capacità di scalare rapidamente in base alla domanda, riducendo i tempi di attivazione di nuove funzionalità e permettendo sperimentazioni rapide senza investimenti infrastrutturali significativi



Necessità di formare il personale tecnico sulle nuove architetture cloud, sui modelli di sicurezza *cloud-native* e sulle metodologie DevOps che permettono di accelerare il ciclo di vita dello sviluppo software



Il cloud computing rappresenta l'abilitatore fondamentale per tutte le altre innovazioni, dai servizi di intelligenza artificiale che richiedono grande potenza di calcolo, alle piattaforme dati che devono gestire volumi crescenti di informazioni, fino ai servizi di *collaboration* basati su tecnologie moderne

Principali progetti e iniziative

La **trasformazione dell'infrastruttura tecnologica regionale** costituisce il progetto di evoluzione verso un modello ibrido che combini cloud pubblico e infrastrutture private, garantendo flessibilità, scalabilità e riduzione dei tempi di attivazione di nuovi servizi. I **servizi infrastrutturali** assicurano la disponibilità di spazi, connettività e servizi per l'hosting in ambienti certificati e sicuri, permettendo il consolidamento progressivo dei data center regionali. I servizi di **collaboration basati su tecnologie cloud** costituiscono un esempio concreto di migrazione completata, con particolare focus sui servizi aggiuntivi che vengono attivati e sull'attenzione alle policy di sicurezza. Il monitoraggio costante dell'evoluzione delle tecnologie cloud e delle best practice orienta le scelte strategiche di migrazione e modernizzazione infrastrutturale.

LATD-D-07 - CYBERSECURITY E RESILIENZA DEI SISTEMI REGIONALI

Il **potenziamento della resilienza** dei sistemi regionali per la prevenzione degli incidenti e la tutela della sicurezza dei dati e delle operazioni rappresenta una **priorità assoluta** della strategia digitale regionale. L'intervento si struttura attraverso l'**innalzamento della postura di cybersicurezza** del Sistema Federato in conformità alle misure dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale, l'**integrazione del Computer Security Incident Response Team** nell'organizzazione regionale per garantire gli adempimenti richiesti in caso di incidente informatico, e la **formazione continua del personale** sui temi della sicurezza informatica. Il Programma Triennale di Sicurezza definisce la strategia e le priorità di intervento con particolare attenzione alla protezione degli asset aziendali, alla conformità normativa (NIS2, Cyber Resilience Act, legge 90/2024), e all'implementazione di misure di protezione integrate fin dalla progettazione (*security by design e privacy by design*).

Area di intervento coinvolte



La cybersecurity viene integrata in ogni fase del ciclo di vita dei sistemi informativi, dall'analisi dei requisiti alla progettazione, dallo sviluppo alla messa in esercizio, garantendo che la sicurezza non sia un'aggiunta successiva ma un elemento costitutivo di ogni servizio digitale



Realizzazione di un ambizioso programma di formazione e sensibilizzazione del personale regionale sui temi della sicurezza informatica, con l'obiettivo di creare una cultura diffusa della sicurezza e rendere ogni dipendente consapevole dei rischi e delle buone pratiche



Implementazione di sistemi avanzati di *threat intelligence, vulnerability assessment* automatizzato e *penetration testing* continuo; monitoraggio dell'evoluzione di tecnologie come l'ethical hacking e la crittografia post-quantistica

Principali progetti e iniziative

Il progetto di **innalzamento della postura di cybersicurezza del Sistema Federato** risponde alle misure dell'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale con azioni per il rafforzamento della sicurezza nella PA, garantendo la conformità alle normative vigenti (NIS2, Cyber Resilience Act, legge 90/2024) e l'integrazione del *Computer Security Incident Response Team* nell'organizzazione regionale. Il **Programma Triennale di Sicurezza** definisce la strategia complessiva e le priorità di intervento, con particolare attenzione alla protezione degli asset aziendali e al rafforzamento delle misure tecniche e organizzative di protezione secondo i principi di *security by design e privacy by design*. Le attività di **valutazione delle vulnerabilità e test di sicurezza** vengono condotte trasversalmente su tutti i servizi regionali con un approccio sistematico di rilevazione, remediation e verifica finale per favorire il miglioramento continuo del livello di protezione.

LATD-D-08 - DIGITALIZZAZIONE E CONVERGENZA DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

La **digitalizzazione dei procedimenti amministrativi** si realizza attraverso l'evoluzione della **piattaforma Bandi e Servizi** quale contesto applicativo di riferimento per i procedimenti di erogazione, lo sviluppo della **Piattaforma Procedimenti** per la gestione di procedimenti non di erogazione e della Conferenza dei Servizi Telematica, e l'**integrazione bidirezionale con il sistema di gestione documentale EDMA**. L'intervento favorisce la convergenza dei procedimenti verso piattaforme comuni, garantendo l'interoperabilità con tutti gli enti del sistema regionale e supportando la gestione della *data retention* in ottica multi-procedimento nel rispetto delle normative sulla protezione dei dati personali. L'approccio seguito non si limita alla digitalizzazione dell'esistente, ma prevede una **reingegnerizzazione che precede la digitalizzazione** per garantire efficacia, efficienza ed economicità dell'azione pubblica, eliminando passaggi ridondanti e semplificando l'esperienza dell'utente.

Arese di intervento coinvolte



La convergenza verso piattaforme trasversali permette di standardizzare modalità operative, eliminare duplicazioni e garantire un'esperienza utente coerente indipendentemente dal tipo di procedimento, facilitando lo scambio automatico di informazioni e riducendo gli oneri documentali a carico di cittadini e imprese



Formazione degli operatori che devono gestire i procedimenti sulle nuove piattaforme digitali e attraverso iniziative di accompagnamento rivolte agli utenti esterni per facilitare l'adozione dei nuovi strumenti



Vengono valorizzate le funzionalità di intelligenza artificiale per l'analisi automatica della documentazione, gli assistenti digitali disponibili 24 ore su 24, e le integrazioni automatiche con altri sistemi regionali e nazionali

Principali progetti e iniziative

La linea di azione relativa alla **digitalizzazione e convergenza dei procedimenti amministrativi** interviene sull'intero ciclo di vita dei procedimenti regionali, sia quelli di erogazione che quelli autorizzativi, con l'obiettivo di unificare l'esperienza utente e standardizzare le modalità operative. L'intervento

prevede continui sviluppi volti a migliorare l'esperienza utente, rendere più intuitiva la navigazione, automatizzare i controlli e gestire la *data retention* in ottica multi-procedimento. La progettualità comprende sia la gestione digitale degli avvisi e dei bandi di finanziamento, sia un'ampia gamma di procedimenti autorizzativi regionali nei settori ambiente, edilizia, energia, mobilità e attività produttive. La migrazione progressiva dei procedimenti oggi gestiti su piattaforme separate verso soluzioni integrate permette di standardizzare i flussi procedurali, eliminare duplicazioni e facilitare la partecipazione degli enti coinvolti. L'integrazione bidirezionale con i **servizi documentali** garantisce l'interoperabilità e la gestione a norma della documentazione, completando il percorso di digitalizzazione *end-to-end* dei procedimenti amministrativi regionali.

LATD-D-09 - SERVIZI FINANZIARI E DI PAGAMENTO DIGITALI

La **digitalizzazione dei servizi finanziari e di pagamento** rappresenta un elemento abilitante per la semplificazione dell'interazione tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione. L'intervento si concentra sull'**evoluzione del portale pagamenti MyPay** per l'allineamento alle più recenti specifiche pagoPA, sulla **gestione dei servizi e delle piattaforme finanziarie trasversali**, e sull'**incremento delle domiciliazioni bancarie tributarie digitalizzate**. L'obiettivo è garantire modalità di pagamento **sicure, efficienti e conformi** agli standard nazionali, facilitando al contempo l'integrazione con i sistemi degli enti locali attraverso la piattaforma MALL. Il portale pagamenti costituisce un **hub centrale** per tutti i servizi di incasso della Regione e degli enti del territorio, con l'ambizione di raggiungere 3.500.000 domiciliazioni bancarie tributarie digitalizzate.

Aree di intervento coinvolte



La digitalizzazione dei pagamenti elimina code agli sportelli, riduce i tempi di riconciliazione contabile, garantisce tracciabilità completa delle transazioni e facilita il rispetto degli obblighi di trasparenza, permettendo ai cittadini di pagare in modalità multicanale (web, mobile, sportelli fisici) con un'esperienza utente unificata



Realizzazione di iniziative di alfabetizzazione finanziaria digitale rivolte ai cittadini per promuovere l'uso consapevole degli strumenti di pagamento elettronico e di formazione degli operatori degli enti locali sui servizi della piattaforma MALL



L'integrazione con i sistemi di identità digitale permette pagamenti autenticati in modo sicuro, mentre le analisi predittive sui flussi di pagamento supportano la programmazione finanziaria

Principali progetti e iniziative

Il **Portale pagamenti regionale** comprende sviluppi evolutivi (realizzati anche in collaborazione con la Community SPAC) per allinearsi alle più recenti specifiche PagoPA e per facilitare l'integrazione con i sistemi degli enti locali. Gli interventi mirano a garantire modalità di pagamento sicure, efficienti e conformi agli standard nazionali, con l'obiettivo di raggiungere una copertura significativa di domiciliazioni

banarie tributarie digitalizzate. La **gestione dei servizi e piattaforme finanziarie trasversali** assicura il coordinamento di tutti gli strumenti di gestione finanziaria utilizzati dalla Regione, garantendo coerenza, interoperabilità e conformità normativa, e supportando gli enti del territorio nell'adozione di soluzioni standardizzate per i pagamenti elettronici.

LATD-D-10 - SUPPORTO ALLA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEL TERRITORIO

Regione Lombardia si pone come **guida e motore della trasformazione digitale** dell'intero territorio regionale, supportando Comuni, enti locali e il Sistema Regionale attraverso **azioni integrate** in un'ottica di accompagnamento, mettendo a disposizione soluzioni condivise che gli Enti possono adottare secondo le proprie esigenze. L'intervento comprende lo sviluppo di **hub regionali** che consentano di raccogliere e aggregare dati, l'erogazione di **shared services** secondo il paradigma '*Government as a platform*' per ridurre i costi e favorire l'omogeneizzazione tecnologica, **l'interoperabilità** con le piattaforme nazionali (PDND), il **supporto tecnico e strategico al Responsabile della Transizione Digitale**, e la definizione di **linee guida** per orientare gli investimenti ICT. La *governance* digitale coordina l'intero portafoglio di progetti e servizi digitali con una **visione complessiva** delle iniziative in corso e pianificate attraverso lo strumento eLegere. L'obiettivo è incrementare l'attrattività del territorio digitale lombardo attraverso il coinvolgimento di soggetti pubblici e privati in un **approccio ad ecosistema**, favorendo la condivisione di best practice e lo sviluppo di soluzioni scalabili e replicabili.

Area di intervento coinvolte



Il supporto al territorio si concretizza attraverso lo sviluppo di soluzioni trasversali che possono essere adottate da più enti riducendo i costi di sviluppo e manutenzione, la condivisione di infrastrutture e piattaforme comuni secondo il modello degli shared services, e l'accompagnamento metodologico per la reingegnerizzazione dei processi prima della digitalizzazione



Area al centro di questa linea di azione, attraverso percorsi formativi strutturati rivolti agli enti del territorio, azioni di sensibilizzazione sulle opportunità del digitale, e il trasferimento di know-how e best practice sperimentate con successo a livello regionale



Viene promosso un approccio di sperimentazione controllata che permette agli enti del territorio di adottare innovazioni validate a livello regionale, riducendo i rischi e accelerando i tempi di implementazione

Principali progetti e iniziative

Il **supporto strategico al Responsabile della Transizione Digitale** garantisce il coordinamento complessivo della trasformazione digitale attraverso attività di accompagnamento tecnico e strategico per indirizzare la strategia digitale di Regione Lombardia e il complessivo governo del sistema informativo regionale, assicurando coerenza tra le diverse iniziative e allineamento con gli obiettivi strategici del PRSS. La **governance del portafoglio di progetti e servizi digitali** permette di avere una

visione complessiva delle iniziative in corso e pianificate, evitando duplicazioni e massimizzando le sinergie. Sono, inoltre, disponibili strumenti strutturati per la raccolta, valutazione e prioritizzazione dei progetti ICT, mentre viene costantemente **monitorata l'evoluzione delle tecnologie e delle best practice** nazionali ed europee per orientare le scelte strategiche e supportare gli enti del territorio con informazioni aggiornate. Le iniziative di supporto alla digitalizzazione degli enti locali includono componenti specifiche per l'adozione di servizi digitali condivisi e lo **sviluppo di capacità locali**.

LATD-D-11 - ACCESSIBILITÀ, USABILITÀ E INCLUSIONE DIGITALE

Migliorare l'**accessibilità di tutti i servizi digitali** e garantire l'**inclusione digitale** di tutti i cittadini rappresenta un obiettivo trasversale che richiede azioni mirate. L'intervento prevede lo sviluppo di **interfacce accessibili** che rispettino gli standard WCAG, l'erogazione di servizi attraverso **molteplici canali** (digitali, telefonici, fisici) per garantire l'inclusione di tutti i cittadini indipendentemente dalle loro competenze digitali o disabilità, lo sviluppo di **assistanti virtuali e strumenti di supporto** per facilitare l'interazione con i servizi, e azioni formative per **ridurre il divario digitale**. L'approccio *user-centric* garantisce che la progettazione dei servizi sia orientata ai bisogni reali degli utenti attraverso metodologie di co-progettazione. La fiducia dei cittadini nella PA digitale è fortemente legata al miglioramento della qualità, semplicità, accessibilità e usabilità dei servizi digitali.

Arese di intervento coinvolte



L'accessibilità viene integrata fin dalla fase di progettazione attraverso il principio di accessibility by design, garantendo che i servizi digitali siano fruibili da persone con disabilità visive, uditive, motorie o cognitive e che l'esperienza utente sia ottimizzata per tutti i dispositivi e i livelli di alfabetizzazione digitale



Iniziative strutturate di alfabetizzazione digitale rivolte a cittadini di tutte le età, con particolare attenzione agli anziani e alle persone con basso livello di scolarizzazione, e coinvolgimento di biblioteche, centri sociali e associazioni territoriali come punti di facilitazione digitale



Gli assistenti virtuali basati su intelligenza artificiale e dotati di capacità di comprensione del linguaggio naturale facilitano l'interazione anche per utenti con basse competenze digitali, mentre le tecnologie di sintesi vocale e riconoscimento vocale abilitano modalità alternative di interazione

Principali progetti e iniziative

Lo sviluppo di una nuova **piattaforma di assistenza evoluta** costituirà lo strumento centrale per supportare cittadini e operatori nell'utilizzo dei servizi digitali, con funzionalità avanzate di gestione delle richieste, knowledge base e assistenza multicanale. Gli assistenti virtuali basati su IA vengono integrati trasversalmente nelle piattaforme regionali per supportare gli utenti in modo continuativo, con capacità di comprensione del linguaggio naturale che facilitano l'interazione anche per utenti con basse competenze digitali. Le funzionalità di accessibilità vengono implementate in tutti i servizi digitali

seguendo le linee guida WCAG per garantire la fruibilità da parte di persone con disabilità. Le **azioni di formazione e sensibilizzazione** per ridurre il digital divide coinvolgono biblioteche, centri sociali e associazioni territoriali come punti di facilitazione digitale dove i cittadini possono ricevere supporto nell'uso dei servizi digitali.

LATD-D-12 - PROTEZIONE DEI DATI PERSONALI E COMPLIANCE NORMATIVA

La **protezione dei dati personali** e la *compliance* normativa costituiscono un elemento fondamentale e trasversale della trasformazione digitale regionale, distinto ma complementare alla *cybersecurity*. La linea di azione si articola attraverso un **supporto specialistico in materia di protezione dei dati personali**, alla luce delle evoluzioni tecnologiche e normative, l'applicazione dei principi di **privacy by design e privacy by default** in tutti i nuovi sviluppi e servizi digitali, e la gestione della **data retention in ottica multi-procedimento** nel rispetto del GDPR. Particolare attenzione è dedicata al **consolidamento della cultura della protezione dei dati personali** attraverso iniziative di sensibilizzazione e formazione rivolte al personale regionale e agli enti del territorio, **alla verifica dell'accountability regionale**, alla predisposizione di **policy e codici di condotta** che portino fornitori e interlocutori regionali a dotarsi di standard elevati. La *compliance* ai trattamenti dei dati più complessi viene garantita attraverso il supporto del *Data Protection Officer*.

Aree di intervento coinvolte



La protezione dei dati personali viene integrata in ogni fase del ciclo di vita dei sistemi informativi secondo i principi di *privacy by design e privacy by default*, con particolare attenzione alla minimizzazione dei dati raccolti, alla corretta gestione del ciclo di vita dei dati personali e alla trasparenza dei trattamenti



Implementazione di un programma di formazione e sensibilizzazione con l'obiettivo di creare una cultura diffusa della protezione dei dati e rendere ogni operatore consapevole delle proprie responsabilità nel trattamento dei dati personali e dei diritti dei cittadini



Vengono sviluppati strumenti di anonimizzazione e pseudonimizzazione per proteggere le informazioni personali, sistemi di gestione automatizzata delle richieste di esercizio dei diritti degli interessati, e meccanismi di *data retention* automatica che garantiscono la cancellazione dei dati al termine del periodo di conservazione previsto

Principali progetti e iniziative

Il tema della **protezione dei dati personali è trasversale** a tutte le progettualità, includendo aspetti di *governance* della privacy per garantire che tutte le iniziative digitali siano valutate anche dal punto di vista della conformità normativa. L'**integrazione privacy by design** in tutti i nuovi sviluppi applicativi assicura che la protezione dei dati personali sia considerata fin dalle prime fasi di analisi e progettazione, con il coinvolgimento sistematico del DPO nelle valutazioni di impatto sulla protezione dei dati per i trattamenti a rischio elevato.

4. Governance della trasformazione digitale

Il raggiungimento degli obiettivi di trasformazione digitale richiede una *governance* efficace, intesa come **sistema coordinato di ruoli, responsabilità, strumenti e processi** che garantiscano la coerenza strategica delle iniziative e la loro effettiva realizzazione. Una *governance* robusta consente di allineare gli investimenti tecnologici alle priorità politiche e amministrative, prevenire frammentazioni e duplicazioni, ottimizzare l'uso delle risorse e assicurare che la trasformazione digitale contribuisca concretamente al miglioramento dell'efficienza, della trasparenza e dell'accessibilità dei servizi pubblici. La *governance* si configura come elemento qualificante della visione digitale di Regione Lombardia, che vede il territorio lombardo come ecosistema integrato, *data-driven* e orientato all'utente, nel quale la collaborazione tra i diversi livelli istituzionali e la pianificazione strategica delle iniziative rappresentano i pilastri fondamentali per garantire una trasformazione digitale efficace e sostenibile.

Soggetti e ruoli

Il modello di *governance* della trasformazione digitale di Regione Lombardia si articola attraverso una chiara definizione di ruoli e responsabilità, che assicura coordinamento, uniformità di azione e raccordo tra i diversi livelli istituzionali.

■ Il Responsabile per la Transizione Digitale (RTD)

Rappresenta la figura centrale della *governance*, prevista dal Codice dell'Amministrazione Digitale e valorizzata dal Piano Triennale per l'informatica nella PA di AgID. Il RTD svolge funzioni di coordinamento strategico, indirizzo delle iniziative di trasformazione digitale e raccordo con le strategie e le piattaforme nazionali, assicurando l'allineamento dell'azione regionale al quadro normativo e programmatico definito a livello nazionale ed europeo.

■ La Direzione Centrale PNRR, Olimpiadi e Digitalizzazione

Esercita la responsabilità dell'indirizzo strategico in materia di trasformazione digitale, con funzioni di presidio e coordinamento delle iniziative, verifica della coerenza strategica dei progetti rispetto agli obiettivi regionali e raccordo con le istituzioni nazionali competenti (AgID, DTD, ACN...). La Direzione assicura che le proposte progettuali siano valutate secondo criteri oggettivi di complementarietà, non sovrapposizione e coerenza con la strategia digitale regionale definita nel presente Programma.

■ ARIA S.p.A.

Centrale di committenza ed Ente strumentale di Regione Lombardia, assicura il raccordo qualificato tra la programmazione regionale e il mercato, fornendo supporto operativo per il coordinamento e la gestione delle iniziative di trasformazione digitale. È responsabile della gestione dell'infrastruttura tecnologica regionale, della sicurezza informatica, del coordinamento operativo della programmazione, nonché della gestione delle attività di gara e dell'esecuzione dei contratti finalizzati all'attuazione dei progetti. Il suo ruolo è disciplinato dalla Convenzione con Regione Lombardia e dalle Linee Guida per la programmazione in materia di trasformazione digitale.

■ Gli enti del Sistema Regionale (SIREG)

Enti dipendenti e società collaborano all'attuazione della trasformazione digitale sul territorio, ciascuno secondo la propria missione istituzionale, attraverso gli strumenti di programmazione e coordinamento definiti dalle Linee di indirizzo ad enti dipendenti e società, che assicurano l'allineamento delle diverse iniziative agli obiettivi strategici del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile.

Strumenti operativi

Gli strumenti operativi assicurano la pianificazione, il coordinamento e il controllo delle iniziative.

- **Il Portafoglio ICT di Regione Lombardia**

Costituisce lo strumento principale per la raccolta e la gestione dell'insieme dei progetti di trasformazione digitale. Avviato nel 2021 e in continua evoluzione, il Portafoglio consente **una visione integrata e completa delle iniziative in corso e pianificate**, garantendone la coerenza con gli obiettivi strategici del PRSS e l'equilibrio tra le diverse tipologie di intervento. Il sistema di gestione dei progetti consente l'inserimento, la classificazione e il tracciamento delle informazioni relative a ciascuna iniziativa, assicurando trasparenza e *accountability*.

- **Le Linee Guida per la programmazione ICT**

Adottate in attuazione della Convenzione tra Regione Lombardia e ARIA S.p.A., definiscono nel dettaglio i criteri operativi per la presentazione, la valutazione e l'approvazione dei progetti, costituendo il riferimento metodologico per tutte le Direzioni Generali e Centrali nella fase di programmazione delle proprie esigenze digitali. Le Linee Guida disciplinano il **processo di verifica dei progetti**, articolato in tre fasi successive - posizionamento, analisi e approvazione - attraverso le quali la Direzione Centrale PNRR, Olimpiadi e Digitalizzazione, con il supporto di ARIA, valuta ogni proposta progettuale secondo criteri oggettivi e trasparenti. Tale processo assicura che vengano ammessi a realizzazione esclusivamente progetti che soddisfino i requisiti di complementarietà con le iniziative esistenti, non sovrapposizione funzionale e architettonica, e coerenza con la strategia digitale regionale.

- **Il Prospetto di raccordo e il Programma Pluriennale delle Attività (PPA) degli Enti**

Rappresentano gli strumenti di collegamento tra la programmazione strategica regionale e l'attuazione operativa. I progetti approvati e finanziati vengono inseriti nel Prospetto di raccordo da parte di Regione e successivamente nel PPA, che viene sottoposto all'approvazione della Giunta regionale unitamente al Documento Tecnico di Bilancio, assicurando piena integrazione tra la dimensione strategica e quella finanziaria della programmazione.

Elementi caratterizzanti e dimensioni operative

Il modello di *governance* della trasformazione digitale di Regione Lombardia si fonda su due **principi cardine** che ne costituiscono l'impianto metodologico, ossia la **collaborazione** e la **pianificazione**:

- la **collaborazione** costituisce un elemento imprescindibile di ogni percorso di trasformazione digitale che punti alla semplificazione e al miglioramento dei servizi. Le azioni di trasformazione digitale coinvolgono infatti, nella maggior parte dei casi, più attori - Direzioni regionali, ARIA, Enti del SIREG, PA locali, settore privato, mondo accademico - e richiedono la condivisione delle esigenze e degli obiettivi per evitare sovrapposizioni, ridondanze o indirizzi discordanti. La collaborazione favorisce lo sviluppo di iniziative trasversali di interesse comune, la condivisione delle conoscenze e delle best practice, l'integrazione tra sistemi e piattaforme, massimizzando il valore generato dagli investimenti e riducendo i rischi di frammentazione dell'ecosistema digitale regionale;
- la **pianificazione** delle iniziative assume un'importanza fondamentale, in considerazione dei tempi di attuazione e degli investimenti, finanziari e organizzativi, che richiedono. È essenziale esplorare fin da subito il loro allineamento rispetto agli obiettivi strategici, la copertura economica e le eventuali dipendenze o sovrapposizioni rispetto ad altre iniziative in corso o già pianificate. La pianificazione consente di anticipare i fabbisogni, coordinare le diverse progettualità, ottimizzare l'allocazione delle risorse e garantire la sostenibilità nel tempo degli interventi realizzati.

La programmazione delle iniziative di trasformazione digitale segue un orizzonte temporale triennale con modalità di aggiornamento a scorrimento, in coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria regionale e con gli strumenti di indirizzo definiti a livello nazionale (Piano Triennale AgID). Questa modalità consente di mantenere un equilibrio tra la stabilità necessaria per la realizzazione di progetti complessi e la flessibilità richiesta per adattarsi all'evoluzione tecnologica e normativa.

La *governance* si declina attraverso **sei dimensioni operative** che ne garantiscono l'efficacia e la coerenza strategica:

1 Allineamento strategico

L'allineamento strategico garantisce che le iniziative di trasformazione digitale siano **coerenti con gli obiettivi** della Regione e **contribuiscano concretamente** al loro conseguimento. Ogni progetto viene verificato rispetto alle azioni del PRSS, assicurando la tracciabilità del contributo della trasformazione digitale agli obiettivi di mandato. La coerenza è rafforzata dall'integrazione tra i principali strumenti di programmazione — PSSTD, Convenzione con ARIA, Linee Guida ICT e Linee di indirizzo per enti e società — che definiscono un **quadro unitario di indirizzo**. In questo approccio, la tecnologia è intesa come strumento al servizio delle priorità politiche e amministrative, orientato a sostenere la semplificazione, l'innovazione dei servizi, l'efficienza organizzativa e la trasparenza dell'azione regionale.

2 Collaborazione tra stakeholder

Il modello regionale promuove la **collaborazione su più livelli istituzionali**: tra Direzioni regionali, per soluzioni condivise e senza duplicazioni; tra Regione e ARIA, nell'ambito della Convenzione; tra Regione e gli Enti del SIREG, tramite strumenti di programmazione e coordinamento; con le istituzioni nazionali (AgID, DTD, ACN), per garantire coerenza con le strategie nazionali; con il territorio lombardo, per supportare la PA locale e diffondere i benefici della trasformazione digitale a tutto il sistema amministrativo. La condivisione tra i soggetti coinvolti consente di individuare esigenze comuni, sviluppare soluzioni riutilizzabili e ottimizzare le risorse. Il processo di programmazione include momenti strutturati di **confronto per definire priorità e valutare iniziative**. La collaborazione si estende anche al settore privato, al mondo accademico e ai centri di ricerca, anche attraverso canali istituzionali di coordinamento come quelli previsti dal Patto per lo Sviluppo della Lombardia, in un approccio aperto che favorisce innovazione, trasferimento tecnologico e sperimentazione di nuove applicazioni. Tale modello valorizza le competenze del territorio lombardo e migliora la qualità e l'efficacia delle soluzioni adottate.

3 Programmazione e gestione del portafoglio progetti

La programmazione chiara e strutturata dei progetti di trasformazione digitale costituisce un elemento centrale della *governance*. La gestione del Portafoglio Progetti consente di avere una visione completa delle iniziative in corso e pianificate, di verificarne la coerenza con la strategia complessiva e di garantire un equilibrio appropriato tra le diverse tipologie di intervento. I progetti vengono classificati secondo una tassonomia articolata su tre categorie: progetti **Transform** sono interventi di ampio respiro, tendenzialmente pluriennali, dal carattere fortemente strategico, che concorrono a realizzare trasformazioni significative dei processi, dei servizi o delle infrastrutture digitali regionali; i progetti **Grow** sono interventi che evolvono o modificano lo scenario digitale attuale senza trasformarlo in modo radicale; i progetti **Run** riguardano la gestione e la manutenzione dei servizi esistenti, comprendendo tutte le attività che abilitano l'erogazione e la fruizione continuativa dei servizi digitali. La gestione del Portafoglio assicura un bilanciamento tra la spesa per il mantenimento (Run), evoluzione incrementale (Grow) e innovazione strategica (Transform), garantendo sostenibilità economica e capacità di risposta alle esigenze operative e di innovazione. Il processo di programmazione, articolato su un orizzonte triennale con aggiornamento continuo, integra dimensioni progettuali, contrattuali e finanziarie. Per ogni

progetto vengono analizzati gli impatti sui costi futuri, le dipendenze e le relazioni con altre iniziative, assicurando una valutazione sistematica e coerente dell'intero ecosistema informativo regionale.

4 Sicurezza, cyber resilienza e conformità normativa

L'approccio regionale integra *compliance* normativa, prevenzione e monitoraggio costante delle vulnerabilità, assicurando una gestione coordinata della sicurezza del Sistema Federato. La *governance* della sicurezza si basa su strategie condivise, adozione di standard riconosciuti (tra cui la certificazione ISO/IEC 27001), modelli di *Security Cloud Management* e potenziamento delle capacità cyber dell'intero sistema. Particolare rilievo è attribuito alla prevenzione e alla risposta agli incidenti, con il rafforzamento del CSIRT regionale. Le strutture operative comprendono il **Cyber Security Operating Center (CSOC)**, i **Centri di Competenza Security e Privacy** e la **Task Force per gli Enti Sanitari**, che garantiscono supporto metodologico e operativo continuo. Le attività trasversali includono analisi dei rischi, valutazioni di vulnerabilità, test di penetrazione, protezione dei dati e iniziative di formazione e sensibilizzazione del personale. La conformità alle normative nazionali ed europee è assicurata da politiche rigorose di protezione dei dati personali, in linea con il GDPR e le nuove direttive europee (NIS2, Cyber Resilience Act, AI Act). Il Centro di competenza **ADNORMA** supporta la compliance dei servizi digitali regionali, fornendo assistenza specialistica e metodologica per l'adeguamento e la certificazione.

5 Ottimizzazione della spesa e degli investimenti

L'ottimizzazione della spesa e degli investimenti in trasformazione digitale è volta a massimizzare il valore delle risorse impiegate e a garantire la sostenibilità economica nel tempo. Le pratiche di gestione comprendono il consolidamento delle infrastrutture, la migrazione verso soluzioni cloud, l'adozione di modelli di *outsourcing* strategico e lo sviluppo di piattaforme condivise per ridurre duplicazioni e generare economie di scala. Particolare attenzione è rivolta alla sostenibilità ambientale delle infrastrutture digitali, attraverso soluzioni che minimizzano l'impatto ambientale e i consumi energetici, in coerenza con gli obiettivi regionali di sostenibilità. **Ogni progetto è sottoposto a un'analisi economico-finanziaria integrata**, che valuta impatti sui costi di gestione futuri, fonti e coperture finanziarie, tipologia di investimento e benefici attesi, assicurando coerenza con gli aspetti strategici e tecnici.

6 Monitoraggio e valutazione

Il modello di *governance* si completa con un sistema strutturato di monitoraggio e valutazione, finalizzato a garantire una **verifica sistematica e continuativa** della coerenza tra le priorità strategiche individuate e i risultati effettivamente conseguiti. Il sistema di monitoraggio interessa le Linee di Azione definite dall'aggiornamento del PSSTD e i relativi interventi attuativi, permettendo di valutare non soltanto l'avanzamento dei singoli progetti, ma anche l'impatto complessivo del Programma sul territorio lombardo. Tale approccio facilita una efficace *governance data-driven*, fornendo strumenti di analisi che consentono di individuare eventuali criticità e di adottare tempestivamente le opportune misure correttive, orientando le scelte future e favorendo l'allineamento costante delle politiche digitali regionali con gli obiettivi di legislatura del PRSS. L'adozione di tale modello risponde a un **principio di trasparenza e responsabilità istituzionale**, assicurando la possibilità di rendicontare in maniera chiara e puntuale l'attuazione delle iniziative digitali, sia all'interno della PA che nei confronti della comunità regionale. Il monitoraggio alimenta, al contempo, un processo di apprendimento continuo capace di orientare interventi futuri in maniera più mirata, coerente ed efficace.

Governance dell'innovazione e delle tecnologie abilitanti

Il modello di *governance* pone particolare attenzione al tema delle tecnologie emergenti e abilitanti. In particolare:

- Regione Lombardia promuove uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile dell'**intelligenza artificiale** attraverso un'azione di *governance* e coordinamento denominata "Lombard-IA", che coinvolge **stakeholder** del sistema della ricerca e dell'innovazione. Attraverso un board di esperti e un tavolo permanente dedicato, la Regione assicura che l'adozione di soluzioni di intelligenza artificiale nei servizi pubblici e nei processi amministrativi avvenga in modo responsabile, nel rispetto dei principi etici e delle normative adottate a livello europeo;
- la *governance* assicura lo sviluppo coordinato degli **ecosistemi digitali** che consentano la condivisione di dati e servizi tra soggetti pubblici e privati all'interno del territorio digitale lombardo. Attraverso la definizione di standard comuni, l'adozione del paradigma *Government as a Platform* e l'integrazione tra le piattaforme regionali (E015, API Lombardia) e la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND), Regione Lombardia promuove **l'interoperabilità** come principio fondamentale per evitare la frammentazione dei servizi, garantire l'efficienza operativa e abilitare nuove forme di cooperazione e competitività nell'ambito degli ecosistemi digitali. La **strategia regionale sulle API (Application Programming Interface)** definisce modelli organizzativi e processi di *governance* che coinvolgono progressivamente gli enti del SIREG e altri soggetti del territorio, valorizzando API Lombardia come piattaforma di riferimento dell'offerta di API del territorio lombardo;
- viene promossa una strategia coordinata di **data governance** per la valorizzazione del patrimonio informativo regionale, che coinvolge tutti gli enti del SIREG, garantendo interoperabilità, qualità e sicurezza dei dati. Lo sviluppo di un **Digital Information Hub** assicura l'accesso sicuro ai dati e facilita lo scambio di informazioni tra amministrazioni, nel rispetto della *privacy* e della sicurezza. La definizione di standard e modelli comuni per l'infrastruttura dati, in coerenza con le piattaforme nazionali ed europee, consente di superare i silos informativi e di valorizzare il dato come asset strategico per l'analisi, la pianificazione e il miglioramento continuo delle politiche pubbliche.

Coordinamento istituzionale e cooperazione digitale

La *governance* della trasformazione digitale si inserisce in un contesto multilivello che richiede un costante raccordo con le istituzioni nazionali ed europee, garantendo la coerenza delle iniziative regionali con le strategie nazionali ed europee e valorizzando il ruolo della Lombardia come riferimento per l'innovazione digitale.

▪ **Dimensione territoriale**

Regione Lombardia supporta la trasformazione digitale degli enti locali attraverso attività di **coordinamento strategico e metodologico**, percorsi di **accompagnamento**, sviluppo di **servizi condivisi e piattaforme** comuni, promozione di **standard omogenei** e facilitazione dell'**accesso a fondi** europei. Tali attività sono condotte in stretta collaborazione e sinergia con le istituzioni di rappresentanza dei Comuni e delle Province italiane: ANCI Lombardia quale partner strategico per l'attuazione delle iniziative di digitalizzazione rivolte ai Comuni lombardi e l'Unione Province Lombarde (UPL) per il coordinamento degli interventi a livello di area vasta. Il coordinamento con gli enti del Sistema Regionale (SIREG) avviene, invece, attraverso le Linee di indirizzo ad enti dipendenti e società, assicurando l'allineamento agli obiettivi regionali e la valorizzazione del contributo specialistico di

ciascun ente. Questo modello multilivello crea sinergie, evita duplicazioni e promuove lo sviluppo di un ecosistema digitale integrato, valorizzando le specificità territoriali.

■ **Dimensione nazionale**

Regione Lombardia assicura il raccordo sistematico con le istituzioni nazionali competenti in materia di digitalizzazione (AgID, DTD, ACN...), garantendo l'allineamento con il Piano Triennale per l'informatica nella PA, le linee guida e le regole tecniche nazionali e con le piattaforme abilitanti nazionali. A tale raccordo si affianca una partecipazione attiva ai lavori della Commissione per l'Innovazione tecnologica e la Digitalizzazione (ITD) della Conferenza delle Regioni e Province autonome e del relativo Coordinamento tecnico ITD, contribuendo alla definizione di strategie condivise e linee guida comuni a livello interregionale e al confronto strutturato con le istituzioni centrali. Questo coordinamento assicura che le soluzioni sviluppate a livello regionale siano **interoperabili con i sistemi nazionali, conformi agli standard** definiti centralmente e **coerenti con le strategie** nazionali di trasformazione digitale, evitando al contempo duplicazioni di investimenti e frammentazioni che potrebbero compromettere l'efficacia complessiva del sistema.

■ **Dimensione europea e internazionale**

Regione Lombardia valorizza la propria **partecipazione a reti europee di cooperazione digitale**, programmi di finanziamento europei e iniziative di scambio di *best practice* internazionali. Attraverso il proprio posizionamento come **hub europeo per l'innovazione digitale responsabile**, la Regione contribuisce attivamente alla costruzione di una sovranità tecnologica europea, partecipando a reti strategiche (D4D Hub, EU4Digital, EDIH) e promuovendo la diplomazia tecnologica e lo scambio con territori partner. Questo approccio consente di attrarre investimenti, valorizzare le eccellenze lombarde nel panorama europeo, accedere a conoscenze e competenze internazionali e contribuire alla definizione delle politiche digitali europee, rafforzando al contempo la competitività del territorio lombardo nel contesto globale dell'innovazione digitale.

Allegato 6

LINEE DI INDIRIZZO SULLA PROGRAMMAZIONE E IL COORDINAMENTO DEI BANDI REGIONALI 2026

Introduzione

Le Linee di indirizzo sulla programmazione e coordinamento dei Bandi regionali si caratterizzano come atto di pianificazione strategica, con il quale la Giunta regionale intende definire un quadro di riferimento, indirizzi e finalità dei bandi che saranno adottati nel 2026.

Finalità e obiettivi delle misure che le Direzioni intendono attuare, raccolti e mappati rispetto alle dimensioni del PRSS dalla Programmazione Strategica della Presidenza, dovranno essere soddisfatti dalla successiva progettazione dei bandi, la cui approvazione finale dipende dalla verifica dei risultati raggiunti e dell'avanzamento delle misure messe in campo nel corso del 2025, nonché dalla verifica puntuale della disponibilità di risorse.

Il documento rientra in un articolato percorso che la Giunta ha intrapreso per la reingegnerizzazione del processo di gestione dei bandi regionali, volto ad assicurare una più efficace razionalizzazione delle procedure e al potenziamento della capacità programmativa e attuativa dell'Ente, anche su sollecitazione del Consiglio regionale e degli stakeholder.

Raccogliendo le osservazioni e le richieste degli stakeholder, sfruttando tutte le potenzialità offerte dall'innovazione tecnologica, Regione ha avviato nel 2025 la reingegnerizzazione dell'intero processo di Pianificazione, Programmazione, Pubblicazione, Istruttoria, Monitoraggio e Valutazione dei Bandi. Nel quadro di una programmazione integrata e coerente con il PRSS e in linea con gli interventi ICT, Regione intende migliorare il ciclo di vita di ogni singolo bando, individuando una chiara ownership delle diverse fasi procedurali e garantendo il costante allineamento tra i diversi attori regionali che incidono sull'intero processo.

DEFR 2026-2028

In particolare, con la Risoluzione n. 5 approvata nel 2024, il Consiglio regionale ha impegnato la Giunta “a prevedere un documento di indirizzo rispetto alla programmazione e al coordinamento dell'emissione dei Bandi regionali, da trasmettere annualmente alla Presidenza del Consiglio regionale, che lo assegna alle commissioni consiliari competenti per materia e alla commissione speciale “PNRR, monitoraggio sull'utilizzo dei fondi europei ed efficacia dei bandi regionali”, nonché una relazione annuale riguardante la misurazione dell'efficacia dei bandi chiusi.”

L'impegno posto dal Consiglio nella Risoluzione n. 5 del 2024 risulta coerente con l'impostazione *data driven* della Giunta regionale, a partire dalla costruzione del PRSS della XII Legislatura, volta a rafforzare la governance della Programmazione, attraverso processi e strumenti anche digitali a supporto di una programmazione in grado di orientare le scelte su base tematica e territoriale e di assicurare coerenza strategica, trasversalità, integrazione delle risorse e misurazione dell'impatto.

Del resto, risulta centrale nella XII Legislatura anche la dimensione del *confronto*, con il coinvolgimento di tutte le forze, economiche e sociali, che gli stakeholder sollecitano *anche rispetto alla definizione delle misure regionali*.

Alcuni criteri generali dovranno essere seguiti dalle Direzioni, i cui bandi rappresentano uno strumento significativo per l'attuazione delle politiche regionali:

- *l'approccio integrato e sinergico* per il raggiungimento degli obiettivi del PRSS dovrà riflettersi sempre più nelle nuove misure approvate, evitando la frammentazione degli interventi, facendo prevalere quanto più possibile l'orientamento al risultato e la complementarità di risorse.
- a meno di circostanze impreviste, di norma la pubblicazione dei bandi e della relativa modulistica dovrà avvenire in tempi utili per consentire agli stakeholder di predisporre la necessaria documentazione, così da riuscire a raggiungere il più ampio numero di potenziali partecipanti. Ciò significa perseguire *tempestività della comunicazione e tempi certi tra comunicazione e apertura dei bandi*.

Regione Lombardia sarà inoltre impegnata *nell'efficientare l'infrastruttura informatica e nell'implementare l'attività di valutazione dell'impatto*.

Pilastro 1 Lombardia Connessa

Per dare attuazione a politiche e obiettivi per una Lombardia connessa, nel 2026 saranno messi in campo strumenti differenti volti a sviluppare infrastrutture materiali e digitali e a potenziare le reti e il sistema di mobilità lombardo: non è prevista l'emissione di specifici bandi.

Pilastro 2 Lombardia al Servizio dei Cittadini

Nell'ambito delle **politiche abitative regionali**, Regione Lombardia promuoverà bandi destinati a Enti (Aler e Comuni) e operatori (soggetti privati) per il *Welfare abitativo*, per consolidare la gestione sociale nei quartieri ERP (Edilizia Residenziale Pubblica); per l'*Housing sociale*, per ampliare l'offerta abitativa; per la *cura del patrimonio* destinato a servizi abitativi pubblici.

Tali bandi saranno finanziati con risorse UE, risorse statali e regionali.

Con l'iniziativa dedicata al *welfare abitativo per consolidare la gestione sociale nei quartieri ERP (Edilizia Residenziale Pubblica)*, Regione Lombardia mira a dare continuità agli attuali modelli di servizi territoriali integrati, ampliando la platea dei possibili beneficiari e di ulteriori servizi all'abitare, sulla base dell'avanzamento della misura attualmente in corso.

Per quanto riguarda la misura per l'*Housing sociale*, l'obiettivo sarà quello di incentivare la disponibilità di alloggi di patrimonio immobiliare pubblico e privato da destinare a locazione permanente e transitoria (Servizi Abitativi Sociali - SAS), anche attraverso progetti di collaborazione con i soggetti privati e del Terzo Settore.

Si intende emanare un bando per la *cura del patrimonio destinato a servizi abitativi pubblici* finalizzato al recupero di alloggi sfitti per carenze manutentive.

In generale le iniziative interesseranno tutto il territorio regionale, con una particolare attenzione ai territori con tensione abitativa, concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

- 2.1.2 *Qualificare il welfare abitativo*
- 2.1.3 *Sostenere la cura del patrimonio e la lotta all'abusivismo*
- 2.1.4 *Promuovere la rigenerazione urbana e l'housing sociale*

Nell'ambito delle **politiche di sostegno alla persona e alla famiglia**, i bandi programmati sul 2026, destinati a cittadini, enti e operatori, rispondono agli obiettivi di:

- promuovere l'inclusione sociale, scolastica, socio-lavorativa, l'accessibilità e la fruibilità dei contesti delle persone con disabilità e favorirne la realizzazione del progetto di vita, anche attraverso il rafforzamento dei servizi, degli operatori accreditati al lavoro e/o alla formazione e delle reti di supporto;
- sostenere le famiglie nell'accesso ai servizi di prima infanzia e ai servizi ricreativi ed educativi;
- promuovere l'inclusione sociale attraverso il contrasto al disagio di minori, giovani e adulti, interventi in favore dell'invecchiamento attivo e di persone in situazioni di marginalità e di contrasto e prevenzione della povertà, progetti di inclusione e reinserimento lavorativo di persone sottoposte a procedimenti di esecuzione penale;
- sostenere le attività del terzo settore, promuoverne lo sviluppo e l'innovazione sociale, promuovere la cittadinanza attiva.

I bandi saranno finanziati con risorse regionali, risorse nazionali, risorse UE, interesseranno l'intera regione e concorreranno agli obiettivi strategici del PRSS:

- 2.2.1 *Favorire la realizzazione del progetto di vita delle persone con disabilità*
- 2.2.2 *Promuovere l'inclusione sociale e le pari opportunità*
- 2.2.3 *Promuovere e sostenere la famiglia e i suoi componenti in tutto il ciclo di vita*
- 2.2.4 *Promuovere il Terzo Settore, l'associazionismo e le esperienze di cittadinanza attiva*

Nell'ambito delle **politiche per la salute**, Regione Lombardia emetterà bandi rivolti al personale sanitario, senza contributi, finalizzati all'assegnazione degli ambiti territoriali carenti per i medici del ruolo unico di assistenza primaria (medici con funzioni di medicina generale e di continuità assistenziale - ex guardia medica) e per i pediatri di libera scelta e al riconoscimento dei titoli di medico specialista conseguiti all'estero così come le equipollenze dei titoli.

Sono inoltre previsti, in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano per la Facoltà di Medicina Veterinaria, bandi finalizzati all'erogazione di premi economici individuali riservati alle tesi delle scuole di specializzazione di area veterinaria.

I bandi saranno finanziati con risorse regionali e interesseranno tutta la regione, concorrendo alle azioni e obiettivi strategici del PRSS:

2.3.9.1 Valorizzare il personale e le professioni sanitarie**2.3.12 Potenziare gli interventi rivolti al benessere e alla sanità animale**

Nell'ambito delle **politiche per i giovani**, Regione Lombardia sarà impegnata a sviluppare e potenziare la rete dei soggetti, dell'offerta dei servizi e dei luoghi di aggregazione rivolti ai giovani, attraverso il co-finanziamento di progetti di partecipazione, aggregazione e inclusione giovanile proposti sia dai Comuni che dai soggetti ed enti del privato sociale, operanti sui territori e più vicini ai giovani (associazioni giovanili, enti del III settore, fondazioni, associazioni sportive, oratori).

Le misure, realizzate con risorse regionali e risorse nazionali interesseranno tutta la regione e concorreranno all'obiettivo strategico del PRSS:

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

Nell'ambito delle politiche per la **sicurezza e protezione civile**, i bandi previsti per il 2026 saranno destinati a finanziare:

- l'acquisto di dotazioni tecnico strumentali finalizzate a migliorare la sicurezza urbana (bando per l'acquisto di dotazioni tecnico strumentali, installazione impianti e acquisto veicoli destinati ai comandi di Polizia Locale);
- il potenziamento della capacità di risposta del sistema di protezione civile (bando per l'acquisto di dotazioni da parte di enti locali e per i Distaccamenti dei Vigili del Fuoco volontari);
- il supporto alla predisposizione/aggiornamento dei Piani di protezione civile;
- la funzione sociale, culturale ed educativa e di promozione della cultura della sicurezza delle Associazioni combattentistiche e d'arma e delle Associazioni delle forze dell'ordine;
- il sostegno agli Organismi di Composizione della Crisi che svolgono attività propedeutiche all'instaurazione delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento.

Destinatari dei bandi saranno dunque Enti locali, associazioni che sostengono i Distaccamenti dei Vigili del Fuoco volontari, Associazioni combattentistiche e d'arma e delle forze dell'ordine, Organismi di Composizione della Crisi.

I bandi saranno finanziati con risorse regionali e interesseranno tutta la regione, concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

2.5.2 Aumentare la sicurezza urbana anche attraverso iniziative di efficientamento alla Polizia Locale**2.5.3 Valorizzare i beni confiscati, promuovere la legalità e la cultura della sicurezza****2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale**

Pilastro 3 Lombardia Terra di Conoscenza

Nell'ambito delle **politiche di istruzione e formazione** molti bandi di Regione Lombardia sono concepiti per garantire continuità e accesso costante ai servizi, grazie a edizioni successive o modalità a sportello che li mantengono sempre attivi. Questo modello assicura risposte tempestive e flessibili ai bisogni di cittadini, enti e imprese. Nella maggior parte dei casi i beneficiari sono operatori accreditati alla formazione, mentre solo in casi specifici i bandi si rivolgono direttamente alle imprese, ad esempio per voucher formativi.

Per la **scuola** sono previsti diversi bandi, rivolti a cittadini, enti e operatori, per l'inclusione scolastica, il diritto allo studio, il sostegno alle famiglie e la libera scelta educativa. Sono inoltre previsti contributi per servizi di assistenza e trasporto scolastico, materiale didattico, merito, buono scuola, disabilità e funzionamento scuole dell'infanzia paritarie, con l'obiettivo di garantire pari opportunità e supporto agli studenti, in particolare con disabilità.

Tali bandi saranno finanziati con risorse regionali, nazionali, UE e interesseranno tutto il territorio regionale, concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

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

3.1.3 Potenziare le infrastrutture scolastiche, anche digitali

Nell'ambito delle politiche per la **Formazione Professionale e ITS Academy**, sono previsti bandi, rivolti a cittadini, enti e operatori, imprese, fondazioni ITS, per percorsi di istruzione e formazione professionale (leFP), apprendistato, mobilità internazionale, Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), Istruzione Tecnica Superiore (ITS) Academy e alta formazione, con l'obiettivo di contrastare la dispersione scolastica, promuovere occupabilità, rafforzare la competitività regionale e sostenere gli studenti fragili.

Tali bandi saranno finanziati con risorse regionali, nazionali ed europee e interesseranno tutta la regione, concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

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

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

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

Nell'ambito delle **politiche per la ricerca e l'innovazione** nel 2026 è previsto il lancio dei bandi Competenze & Innovazione 2, Collabora & Innova 2, Rafforza & Innova 2, Tecnologie Strategiche 2 – Sviluppo di tecnologie critiche promosse da partenariati di PMI e Grandi imprese (STEP), Ricerca & Innova 3, Cluster Tecnologici per l'Innovazione – edizione 2026.

Il pacchetto dei bandi avrà come destinatari organismi di ricerca pubblici e privati – compresi Università e Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico – IRCCS, Cluster tecnologici lombardi – CTL, PMI e Grandi imprese e vede tra i potenziali beneficiari: soggetti singoli (PMI,

Università, IRCCS, Cluster tecnologici, ...) o partenariati (PMI, Grandi Imprese, Organismi di ricerca, ...).

Gli obiettivi perseguiti sono:

- l'innovazione radicale / incrementale attraverso innovazioni di prodotto / processi delle PMI, tra cui anche quella tecnologica e digitale;
- grandi investimenti strategici su complessi progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale;
- trasferimento tecnologico e della conoscenza dal sistema universitario e dal sistema scientifico alle PMI;
- potenziamento delle competenze interne alle PMI;
- sviluppo di tecnologie strategiche per ridurre o prevenire dipendenze in settori strategici come le tecnologie digitali, tecnologie *deep tech* e biotecnologie;
- il consolidamento e la valorizzazione degli ecosistemi della ricerca e innovazione, rafforzandone la competitività a livello nazionale e internazionale, promuovendone la sostenibilità economica, ambientale e sociale e aumentandone la resilienza di fronte alle sfide e trasformazioni globali.

I bandi saranno finanziati con risorse regionali e risorse UE e interessano tutta la regione, concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

3.4.1 Programmare e promuovere la ricerca e l'innovazione

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

Pilastro 4 Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro

Regione Lombardia darà continuità e sviluppo al proprio pacchetto di misure di accompagnamento e **sostegno alle imprese** lungo tutto il loro ciclo di vita, destinate a imprese, enti e operatori.

Alle misure in essere, che per lo più proseguiranno fino ad esaurimento delle rispettive dotazioni, si affiancheranno, in particolare:

- a valere su risorse UE, le iniziative di sostegno allo sviluppo delle competenze per la transizione industriale e la sostenibilità delle imprese - tramite voucher formativi, percorsi di potenziamento specialistico e accompagnamento più strutturati per aggregazioni di imprese (bandi Voucher competenze e Competenze per lo sviluppo) e la nuova misura per favorire l'inserimento di figure qualificate all'interno delle aziende e la costruzione di relazioni stabili tra mondo della ricerca e dell'innovazione - e quelle volte a supportare la transizione delle MPMI verso modelli di produzione innovativi, circolari e sostenibili (Bando economia circolare per la filiera edilizia).

- a valere su risorse autonome regionali, le iniziative a supporto dell'internazionalizzazione delle imprese (bando Export su Misura) e del sistema fieristico lombardo (nuova edizione del bando Sostegno al sistema fieristico), dell'avvio di impresa, della riqualificazione e conservazione delle attività storiche e di tradizione con innovazione dei servizi offerti, della realizzazione e riqualificazione dei musei di impresa (le nuove edizioni dei bandi Nuova Impresa, Imprese storiche verso il futuro, Musei di impresa), una nuova misura di garanzia per le imprese lombarde e le azioni a sostegno degli investimenti e dell'attrattività delle Zone di Innovazione e Sviluppo, della Zona Logistica Semplificata lombarda e nell'ambito dei Distretti del Commercio (la nuova edizione del bando Distretti del Commercio).

I bandi interesseranno tutta la regione e concorgeranno agli obiettivi strategici del PRSS:

- 4.1.1 *Sostenere gli investimenti per la transizione green e digitale delle imprese lombarde*
- 4.1.2 *Sostenere la patrimonializzazione, l'accesso al credito per le PMI lombarde e l'avvio di impresa*
- 4.1.4 *Sostenere il sistema delle imprese del commercio e dell'artigianato*
- 4.1.6 *Sostenere il sistema fieristico e l'internazionalizzazione*
- 4.1.8 *Incentivare la circolarità e la sostenibilità dei processi produttivi*
- 4.2.1 *Promuovere politiche di attrazione degli investimenti, anche attraverso processi di reshoring e nearshoring*

Nell'ambito del sostegno alla *competitività del settore moda e design*, si segnala il Bando Next Fashion approvato nel 2025 che finanzia anche nel 2026 progetti nel settore “Tessile, Moda e Accessorio” che introducano un’innovazione, con impatto specifico in termini di responsabilità e sostenibilità tecnologico-produttiva e capaci di valorizzare la contaminazione tra imprese di valore e le competenze di eccellenza nelle diverse fasi della filiera per favorire la crescita competitiva attraverso il potenziamento della ricerca e innovazione per la maturazione tecnologica del settore.

Il bando concorre all’azione del PRSS:

- 4.1.1.5 *Sostenere la competitività del settore della moda e del settore design*

Nell'ambito delle **politiche per il lavoro**, molti bandi sono concepiti per garantire continuità e accesso costante ai servizi, grazie a edizioni successive o modalità a sportello che li mantengono sempre attivi. Questo modello assicura risposte tempestive e flessibili ai bisogni di cittadini, enti e imprese. Nella maggior parte dei casi i beneficiari sono operatori accreditati alla formazione e al lavoro, mentre solo in casi specifici i bandi si rivolgono direttamente alle imprese, ad esempio per incentivi occupazionali o voucher formativi.

Regione Lombardia promuoverà bandi per politiche attive del lavoro finalizzati a promuovere l'inserimento lavorativo, anche delle persone con disabilità, a sostenere percorsi integrati per inattivi e lavoratori sospesi, nonché misure a sostegno dell'inserimento lavorativo di donne con

carichi di cura. Le iniziative comprendono interventi di *upskilling* e *reskilling*, formazione continua, patti territoriali per lo sviluppo delle competenze e incentivi occupazionali. L'obiettivo è favorire l'inclusione, la crescita delle competenze, l'aumento dell'occupabilità e la competitività delle imprese. Destinatari dei bandi saranno cittadini, enti e operatori, imprese.

I bandi saranno finanziati con risorse regionali ed europee e interesseranno tutta la regione (con alcuni interventi specifici per Lodi e Pavia nell'ambito dell'Accordo Quadro di Sviluppo Territoriale), concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

- 4.3.1 Innovare e potenziare le strutture e gli interventi di politiche attive del lavoro*
- 4.3.2 Potenziare le politiche per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità*
- 4.3.3 Investire nelle competenze durante tutto l'arco della vita lavorativa (Formazione Continua)*
- 4.3.6 Potenziare gli strumenti di ingresso nel mercato del lavoro*

Pilastro 5 Lombardia Green

Nell'ambito delle **politiche ambientali e per lo sviluppo sostenibile**, Regione Lombardia promuoverà alcuni bandi, destinati a cittadini, imprese ed enti pubblici e finalizzati a:

- promuovere l'incremento delle superfici de-impermeabilizzate e coperte con specie vegetali;
- finanziare interventi relativi alle discariche ante-norma, cessate, in gestione operativa o post-operativa;
- rimuovere coperture e altri manufatti in amianto e cemento-amianto da edifici;
- eseguire misure per il risanamento della qualità dell'aria;
- finanziare misure di prevenzione e precauzione connesse ad attività di gestione dei rifiuti;
- realizzare interventi di bonifica di siti inquinati.

I bandi saranno finanziati con risorse nazionali e risorse regionali, interesseranno tutta la regione e concorreranno agli obiettivi del PRSS:

- 5.1.1 Promuovere la neutralità carbonica per mitigare i cambiamenti climatici*
- 5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare*
- 5.1.5 Migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni*
- 5.3.2 Sostenere il rispristino e la riqualificazione dei suoli degradati*

Nell'ambito delle **politiche per il territorio** e in materia di edilizia, bandi e misure saranno destinati a Enti e imprese. Regione Lombardia promuoverà misure volte a finanziare interventi: di manutenzione straordinaria, recupero e riqualificazione del patrimonio naturale, degli edifici e delle infrastrutture esistenti all'interno delle aree protette.

Regione Lombardia promuoverà inoltre misure a tutela della biodiversità e per il contrasto al cambiamento climatico; per prevenire e mitigare il rischio idrogeologico per persone, beni e ambiente, per aumentare la resilienza territoriale agli eventi estremi e ai cambiamenti climatici, per promuovere *nature-based solutions* e garantire interventi efficaci, sostenibili e coerenti con la pianificazione locale.

Sarà inoltre indetta una gara per il servizio di assistenza esterna per azioni di governance a supporto del progetto LIFE NatConnect2030 per la gestione coordinata dei Siti della Rete Natura2000.

I bandi saranno finanziati con risorse regionali, nazionali, UE e interesseranno tutto il territorio regionale. Alcuni bandi/misure riguarderanno, in particolare, il territorio delle aree protette, istituite ai sensi della l. 394/91 e della l.r. 86/83, e i siti Rete Natura2000.

I bandi concorreranno agli obiettivi strategici del PRSS:

5.3.3 Aumentare la resilienza del territorio, le azioni di adattamento ai cambiamenti climatici e mitigare il rischio idrogeologico, anche negli eventi emergenziali

5.3.5 Promuovere la valorizzazione del paesaggio e la salvaguardia della biodiversità

Nell'ambito delle **politiche per l'agricoltura**, nel 2026 i bandi saranno destinati a Imprese, Consorzi, Enti, Associazioni e indirizzati a:

- aumentare il livello di sostenibilità ambientale delle attività agricole attraverso l'incentivazione di: tecniche di lavorazione dei suoli e di coltivazioni meno impattanti, uso sostenibile di fitofarmaci e fertilizzanti, mantenimento della forestazione e rimboschimenti, sostegno all'agricoltura biologica, aumento dell'efficienza di utilizzo della risorsa idrica, implementazione di infrastrutture ecologiche, mantenimento di prati e pascoli permanenti, riqualificazione del reticolo idrico, miglioramento del benessere animale, tutela dell'agrobiodiversità, mantenimento delle risaie;

- sostenere le aziende di montagna e combattere lo spopolamento;
- incentivare la zootecnia di montagna;
- incentivare la ricomposizione fondiaria;
- attuare la gestione sostenibile e la protezione delle foreste (incendi, dissesto);
- sostenere le azioni di informazione, divulgazione e di consulenza aziendale;
- promuovere i prodotti agricoli di qualità;
- prevenire e mitigare i danni da calamità naturali e ripristinare il potenziale produttivo;
- facilitare l'accesso al credito alle imprese.

I bandi saranno finanziati con risorse regionali, risorse nazionali, risorse UE e saranno di interesse regionale, concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

- 5.1.1 *Promuovere la neutralità carbonica per mitigare i cambiamenti climatici*
- 5.2.1 *Favorire la ricerca e il trasferimento dell'innovazione nel settore agricolo e forestale*
- 5.2.2 *Supportare la crescita delle filiere agroalimentari, della produzione agricola locale per garantire la sicurezza e sanità alimentare a lungo termine*
- 5.3.9 *Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e il suolo agricolo*

Regione Lombardia intende proseguire - anche attraverso azioni di continuità, con lo scorrimento di graduatorie in essere - le **azioni a favore dello sviluppo e tutela dei territori montani** quali il finanziamento di interventi ed opere di difesa del suolo e sistemazione di dissesti idrogeologici e il sostegno agli interventi di realizzazione, ampliamento, manutenzione straordinaria e ristrutturazione di rifugi alpinistici e rifugi escursionistici. Con riferimento alla rete escursionista lombarda, sarà data priorità alla costituzione di partenariati tra soggetti pubblici e privati per l'individuazione, la progettazione, la realizzazione, la manutenzione e la gestione dei percorsi escursionistici.

Nell'ambito della strategia regionale *aree interne*, saranno avviati quattro bandi rivolti alle micro, piccole e medie imprese volti al sostegno dei processi di trasformazione e automazione digitale dei modelli di business; al sostegno agli investimenti materiali e/o immateriali e per il miglioramento e l'efficientamento produttivo e/o organizzativo, anche in ottica di sostenibilità ambientale; al sostegno all'avvio di nuove imprese e all'autoimprenditorialità e, infine, alla promozione di investimenti per la riqualificazione e nuova costruzione di strutture ricettive alberghiere e non alberghiere per lo sviluppo competitivo e la progettazione di offerte innovative anche in un'ottica di sostenibilità.

I territori periferici e ultraperiferici potranno essere poi i destinatari di misure a sostegno: del patrimonio edilizio da destinare ad alloggio a prezzi accessibili per determinate figure professionali; dell'incentivazione alla permanenza abitativa nei territori interni; del mantenimento dei servizi essenziali di cittadinanza e di promozione delle green communities.

In tema di **tutela della risorsa idrica** si prevederà l'attivazione di una misura volta a finanziare interventi lungo la rete acquedottistica per la riduzione delle perdite.

In ambito energetico sono previsti due bandi a sostegno del teleriscaldamento efficiente.

Relativamente all'area di cooperazione definita dal Programma Interreg Italia - Svizzera potrebbe essere previsto un bando per il finanziamento di progetti di ridotta dimensione finanziaria e durata limitata (12/18 mesi).

Destinatari dei bandi e misure saranno imprese; enti e operatori, gestori del servizio idrico integrato, operatori dei servizi di teleriscaldamento.

Le fonti di finanziamento saranno risorse regionali, risorse nazionali, risorse UE, contributo svizzero (federale e cantonale) a seconda del bando/misura.

In funzione della specificità e caratteristiche del singolo bando/misura sarà interessato l'intero territorio regionale, alcune province (es. Varese, Como, Lecco e Sondrio in ambito di cooperazione territoriale transfrontaliera), enti locali lombardi, comuni montani e parzialmente montani, comuni appartenenti alle 14 Aree Interne individuate nell'ambito della Strategia Aree Interne 2021-2027 come da d.g.r. n. 1705/2023, comuni periferici e ultraperiferici, o sarà prevista una premialità nei territori dei piccoli comuni (LR 11/2004).

I bandi concorreranno agli obiettivi strategici del PRSS:

5.1.2 Incentivare l'efficientamento energetico e promuovere la diversificazione delle fonti energetiche

5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche

5.3.6 Valorizzare i territori montani lombardi

5.3.7 Valorizzare le aree interne

Pilastro 6 Lombardia Protagonista

Nell'ambito delle **politiche per la cultura**, nel 2026 sono previsti i bandi destinati a enti e operatori:

- Avviso Unico Cultura per sostenere progetti presentati da soggetti che operano in campo culturale (Promozione educativa e culturale; Musei, Archivi, Biblioteche; Spettacolo dal vivo e cinema; Patrimonio culturale).

- Next, per incentivare la produzione e distribuzione di spettacoli, sostenere la programmazione delle sale, la produzione e circuitazione di compagnie di prosa, teatro per infanzia e gioventù, danza e circo, Schermi e Palchi di Classe.

- L'invito alla presentazione di progetti culturali presentati da soggetti partecipati in ambito culturale - l.r. 25/16, volto a sostenere progetti e iniziative in tale ambito.

- InnovaCultura 2^a edizione, in collaborazione con Fondazione Cariplo e Unioncamere Lombardia, per sostenere progetti innovativi in ambito culturale realizzati da partenariati costituiti da imprese culturali e creative e Istituti e Luoghi della Cultura lombardi.

I bandi saranno sostenuti con risorse regionali e UE e interesseranno tutta la regione, concorrendo agli obiettivi strategici del PRSS:

6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale

6.1.2 Sostenere il sistema culturale lombardo

Per la **valorizzazione dei territori e turismi di Lombardia**, per sostenere la competitività delle imprese turistiche e dell'ecosistema turistico regionale e per le politiche di marketing

territoriale verranno attuate le misure, destinate a imprese, enti e operatori, che sono state attivate nel corso del 2025 e vedranno la concessione dei contributi nei primi mesi del 2026, quali:

- il Bando strutture ricettive alberghiere e non alberghiere all'aria aperta (con risorse UE) che sostiene gli investimenti delle strutture ricettive per migliorarne la competitività e sviluppare offerte innovative, anche in chiave sostenibile.
- il Bando strutture ricettive storiche che sostiene le strutture ricettive storiche e di qualità, gestite in forma imprenditoriale (di cui all'articolo 18 della l.r. 27/15) e aventi dimensione di piccola e media impresa, riconosciute dall'ente regionale, promuovendo interventi e misure di sostegno dirette all'acquisto di arredi e complementi funzionali all'attività dell'unità locale.
- il Bando Lombardia Style – edizione 2026, che sostiene lo sviluppo e la promozione, da parte di partenariati di comuni lombardi, di palinsesti di eventi per l'attrattività turistica che valorizzino in modo nuovo ed efficace l'immagine attrattiva della destinazione Lombardia, anche al fine di destagionalizzare e incrementare i flussi turistici, facendo leva sulla comunicazione coordinata.
- il Bando Fiere 2026 (primo semestre) che stabilisce i criteri per la partecipazione e la selezione di operatori turistici lombardi alle principali manifestazioni fieristiche nazionali ed internazionali e alle iniziative b2b in ambito turistico individuate per il primo semestre 2026.

I bandi sono finanziati con risorse regionali, nazionali e UE, interessano l'intero territorio regionale e concorrono a specifiche azioni del PRSS:

- 6.1.4.4 Sostenere il sistema ricettivo lombardo*
- 6.1.3.2 Sostenere la competitività turistica dei territori*
- 6.1.5.2 Promuovere la Lombardia dal punto di vista turistico e dell'attrattività*

Nell'ambito delle **politiche per lo sport**, si prevedono bandi destinati a cittadini, imprese, enti e operatori per:

- promuovere l'attività sportiva: sostenere il sistema sportivo lombardo erogando contributi sia a favore dell'attività ordinaria e continuativa al fine di potenziare l'attività sportiva di base, sia a favore della realizzazione di manifestazioni e grandi eventi sportivi, agonistici e amatoriali, per avvicinare i cittadini alla pratica sportiva e valorizzare il territorio regionale; promuovere e diffondere l'attività motoria e sportiva, anche in ambito scolastico, attraverso progetti sviluppati in collaborazione con altre istituzioni, soggetti del mondo sportivo, realtà scolastiche, sociali e sanitarie; sostenere la formazione e la promozione delle professioni di montagna.
- intervenire per ridurre i costi per lo svolgimento di attività sportive da parte dei minori, attraverso un contributo alle famiglie in condizioni economiche meno favorevoli, al fine di promuovere e diffondere la pratica sportiva di bambini e ragazzi (6-17 anni) quale strumento di

formazione della persona e volano di valori educativi/inclusivi, di prevenzione sanitaria e di miglioramento degli stili di vita (“Dote Sport”).

- impiantistica sportiva: potenziare l'offerta di impiantistica sportiva, anche al di fuori dei contesti tradizionali, attraverso il sostegno alla ristrutturazione e adeguamento degli impianti sportivi esistenti, attraverso il rifinanziamento del “Bando Impianti Sportivi 2025”; sostenere, in accordo con le Federazioni sportive e le Università, la realizzazione di centri sportivi di interesse nazionale e di eccellenza e centri sportivi universitari per lo svolgimento delle manifestazioni sportive nazionali e internazionali; incentivare interventi per la valorizzazione e la destagionalizzazione delle aree sciabili attrezzate, attraverso interventi di sostegno e riqualificazione degli impianti di risalita e delle piste da sci, al fine di migliorare l'efficienza energetica, la piena accessibilità e la sicurezza degli impianti e delle piste.

I bandi e le misure saranno finanziati con risorse regionali e risorse nazionali, interesseranno tutta la regione e concorreranno agli obiettivi strategici del PRSS:

6.3.1 Promuovere l'attività sportiva

6.3.2 Sostenere e promuovere eventi e manifestazioni sportive

6.3.3 Potenziare gli impianti e le infrastrutture sportive

6.3.4 Promuovere i grandi eventi

Pilastro 7 Lombardia Ente di Governo

Con l'obiettivo di favorire lo sviluppo e il miglioramento della qualità della vita per le comunità locali, Regione Lombardia proseguirà il proprio impegno nel dare ascolto e risposta alle esigenze del tessuto istituzionale territoriale.

Nell'ambito della valorizzazione dei *rapporti con gli Enti locali*, anche al fine di incentivare l'associazionismo comunale, potranno essere finanziati interventi sul patrimonio comunale sede di erogazione di servizi gestiti in forma associata.

Inoltre, verranno sostenute iniziative e manifestazioni di rilievo regionale che contribuiscono alla valorizzazione dell'identità della Lombardia e alla sua promozione in campo nazionale e/o internazionale. Le iniziative e manifestazioni potranno essere a tema culturale, scientifico, educativo, economico e sociale.

I bandi e le misure saranno finanziati con risorse regionali e statali, e potranno concorrere agli obiettivi strategici del PRSS:

7.6.1 Valorizzare l'immagine e il posizionamento regionale

7.7.1 Valorizzare i rapporti con il partenariato locale, economico e sociale e con le istituzioni locali e nazionali