



Regione Lombardia
LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N. XII/ 4959

SEDUTA DEL 08/09/2025

Presidente **ATTILIO FONTANA**

Assessori regionali **MARCO ALPARONE** *Vicepresidente* **ROMANO MARIA LA RUSSA**
ALESSANDRO BEDUSCHI **ELENA LUCCHINI**
GUIDO BERTOLASO **FRANCO LUCENTE**
FRANCESCA CARUSO **GIORGIO MAIONE**
GIANLUCA COMAZZI **BARBARA MAZZALI**
ALESSANDRO FERMI **MASSIMO SERTORI**
PAOLO FRANCO **CLAUDIA MARIA TERZI**
GUIDO GUIDESI **SIMONA TIRONI**

Con l'assistenza del Segretario Riccardo Perini
Su proposta dell'Assessore Guido Guidesi

Oggetto

APPROVAZIONE DELLA STRATEGIA PER L'ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN LOMBARDIA E CONSEGUENTI DETERMINAZIONI

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

Il Direttore Generale **Armando De Crinito**

I Dirigenti **Cristiana Lavagetti** **Carlo Bianchessi**



Regione Lombardia

LA GIUNTA

VISTE:

- la legge regionale 19 febbraio 2014 n. 11 “Impresa Lombardia: per la libertà d’impresa, il lavoro e la competitività”, che tra gli altri individua gli strumenti a favore della crescita competitiva, del rilancio produttivo, dell’internazionalizzazione e dell’attrattività della Lombardia, e prevede l’adozione di forme di semplificazione e l’istituzione di servizi di accompagnamento per insediamenti produttivi, di modifica o ampliamento di attività di impresa;
- la legge regionale 30 maggio 2025 n. 7 “Prima legge di revisione normativa ordinamentale 2025” che all’art. 6 reca modifiche alla legge regionale 11/2014, ed in particolare prevede che la Regione istituisca un servizio di supporto alle imprese con compiti consultivi, di raccordo operativo e valutativi, anche nell’ambito di misure finalizzate all’attrazione di investimenti, e che le modalità di attivazione e funzionamento di tale servizio di supporto alle imprese siano definite con deliberazione della Giunta regionale;
- la legge regionale 24 settembre 2015, n. 26 “Manifattura diffusa creativa e tecnologica 4.0”;
- la legge regionale 26 novembre 2019, n. 18 “Misure di semplificazione e incentivazione per la rigenerazione urbana e territoriale, nonché per il recupero del patrimonio edilizio esistente. Modifiche e integrazioni alla legge regionale 11 marzo 2005, n. 12 (Legge per il governo del territorio) e ad altre leggi regionali”;
- la legge regionale 2 febbraio 2010, n. 6 “Testo unico delle leggi regionali in materia di commercio e fiere” ed in particolare l’articolo 5 – Distretti del commercio;

RICHIAMATI:

- il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, approvato con DCR XII/42 del 20 giugno 2023 che prevede, tra gli altri obiettivi, la promozione di politiche e strumenti volti ad attrarre investimenti e a favorire l’incontro tra domanda e offerta di investimento;
- la Proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028 approvata con DGR n. XII/4624 del 1° luglio 2025 per invio al Consiglio regionale che, per l’ambito strategico 4.2. “Attrattività” individua quali priorità la qualificazione e ampliamento dell’offerta insediativa, il rafforzamento della promozione internazionale della Lombardia, il consolidamento del modello One stop Shop di assistenza ai progetti di investimento, la sperimentazione di un modello di Zona di Innovazione Sviluppo, nonché la piena operatività della Zona Logistica semplificata dei porti di Cremona e di Mantova;

RICHIAMATI inoltre:

- la DGR n. XI/7783 del 16 gennaio 2023 che, ai sensi dell’articolo 6 della legge regionale 24 settembre 2015 n. 26, ha approvato il Piano industriale strategico per il rilancio della Lombardia, il quale tra i fattori strategici per il rilancio e la trasformazione del sistema produttivo lombardo individua l’attrattività ed



Regione Lombardia

LA GIUNTA

evidenzia la promozione della Lombardia come destinazione di investimenti esteri tra le sfide al 2030 e al 2050;

- l'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo tra Regione Lombardia e Sistema Camerale lombardo, approvato con DGR n. XII/1536 del 18 dicembre 2023, sottoscritto in data 13 febbraio 2024 con efficacia dal 1° gennaio 2024 al 31 marzo 2028, ed il programma operativo 2024-2025 approvato con DGR n. XII/2647 del 1° luglio 2024;

RICHIAMATE altresì le seguenti comunicazioni rese alla Giunta regionale dall'Assessore allo sviluppo economico:

- comunicazione avente ad oggetto "Lombardia Competitiva" resa alla Giunta nella seduta del 24 febbraio 2025;
- comunicazione avente ad oggetto: "Istituzione della Zona Logistica Semplificata della Regione Lombardia-ZLS Lombardia. Dal percorso istituzionale alla fase attuativa" resa alla Giunta nella seduta del 17 febbraio 2025 (di concerto con l'Assessore alle Infrastrutture e Opere Pubbliche e con l'Assessore all'Agricoltura Sovranità alimentare e Foreste);

PRECISATO che:

- la comunicazione "Lombardia Competitiva" evidenzia la necessità di aggiornare e rimodulare una pianificazione strategica industriale secondo la prospettiva di ecosistema integrato ed implementando un modello di sviluppo innovativo che ridefinisca l'industria manifatturiera lombarda con il miglioramento dei vantaggi competitivi di settore;
- la sperimentazione di Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS) rientra tra i progetti emblematici 2026, secondo gli obiettivi definiti all'interno della Proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2026-2028 di cui alla DGR n. XII/4624 del 1° luglio 2025;

VISTI:

- la DGR n. XII/2059 del 18 marzo 2024 di approvazione del "Piano operativo annuale per l'attrazione degli investimenti nell'ambito dell'Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo", nonché la DGR n. XII/4033 del 10 marzo 2025 con cui è stato approvato il "Piano operativo 2025 per l'attrazione degli investimenti in Lombardia", delineando per ciascuna annualità obiettivi strategici, linee d'azione e risultati attesi dell'attività regionale di attrazione investimenti all'interno del progetto Invest in Lombardy;
- lo schema di accordo quadro ex art. 23 bis della legge regionale n. 12/2005 tra Regione Lombardia e Arexpo S.p.A. approvato con DGR n. XI/5046 del 19 luglio 2021, poi sottoscritto il 21 luglio 2021, con il quale Regione e Arexpo hanno condiviso, tra le altre, la necessità di individuare e attuare azioni e strategie che permettano di attrarre investitori valorizzando l'offerta della potenziale trasformazione dei comuni lombardi e le opportunità di investimento insediativo in Lombardia, e gli accordi attuativi approvati con DGR n. XII/2059 del 18 marzo 2024, DGR n. XII/2193 del 15 aprile 2024, e DGR n. XII/4033 del 10 marzo 2025;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

- la DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024 di approvazione della manifestazione d'interesse "Opportunity Lombardy" finalizzata alla mappatura di opportunità insediative e di progetti di investimento in Lombardia;
- la DGR n. VIII/10397 del 28 ottobre 2009 che definisce i Distretti del commercio quali ambiti territoriali omogenei in cui Amministrazioni locali, imprese, formazioni sociali liberamente aggregati sono in grado di fare del commercio il fattore di integrazione e valorizzazione di tutte le risorse di cui dispone il territorio, per accrescerne l'attrattività, rigenerare il tessuto urbano, e sostenere la competitività delle sue polarità commerciali;

PRECISATO che:

- all'interno del Piano operativo 2024 per l'attrazione degli investimenti di cui alla richiamata DGR n. XII/2059 del 18 marzo 2024, tra le collaborazioni da acquisire sul mercato per il tramite del soggetto attuatore Unioncamere Lombardia è stata prevista l'individuazione di un apporto tecnico-specialistico funzionale alla definizione di una compiuta strategia regionale per l'attrazione degli investimenti esteri;
- una consulenza tecnico-specialistica rispondente all'obiettivo menzionato sopra è stata affidata, per il tramite del soggetto attuatore Unioncamere Lombardia, ad un provider internazionale con expertise nel campo del marketing territoriale e dell'attrazione investimenti;

DATO ATTO che:

- con comunicazione prot. regionale O1.2025.001589 del 15 luglio 2025 – prot. UCL 0012384/U del 14 luglio 2025, Unioncamere Lombardia in qualità di soggetto attuatore del Piano Operativo per l'attrazione degli investimenti di cui alla DGR n. XII/2059 del 18 marzo 2024, ha trasmesso il rapporto conclusivo dell'analisi condotta dal provider internazionale a supporto della definizione e dell'aggiornamento della strategia regionale per l'attrazione di investimenti esteri in Regione Lombardia;
- tale rapporto è stato articolato attorno all'analisi della domanda e dei trend di investimento, all'approfondimento dell'offerta territoriale della Lombardia, all'analisi del modello organizzativo per l'attrazione degli investimenti, nonché alla elaborazione di una proposta di piano d'azione per l'attuazione degli obiettivi strategici definiti da Regione Lombardia;

CONSIDERATO che:

- al fine di perseguire gli obiettivi strategici al 2030 e al 2050 che la Lombardia ha messo a fuoco per l'attrazione degli investimenti attraverso il Piano industriale strategico di cui alla DGR XI/7783 del 16 gennaio 2023, è fondamentale investire nel continuo miglioramento della capacità istituzionale di costruire le condizioni abilitanti all'accoglienza di progetti di investimento nonché della capacità di promuovere specializzazioni e vantaggi competitivi della Lombardia verso gli operatori internazionali e di accompagnarne efficacemente i progetti di insediamento e/o di ampliamento nel territorio lombardo;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

- l'attività di attrazione investimenti deve essere orientata a rispondere in modo sistematico e secondo un sistema strutturato alle priorità di sviluppo economico regionali, perseguendo la ricerca e l'accompagnamento a progetti di qualità che generino ricadute importanti per il territorio con riguardo alla crescita delle catene del valore legate a specializzazioni settoriali, oltre che allo sviluppo di competenze e di opportunità occupazionali;

CONSIDERATE INOLTRE la scadenza ormai prossima - 01 ottobre 2025 - del termine per la presentazione delle candidature alla Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy" approvata con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024 e la rilevanza strategica delle attività di mappatura delle opportunità insediative nel percorso di attrazione di nuovi investimenti;

RITENUTO pertanto di prorogare al 30 giugno 2028 la Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy", con l'introduzione di alcune semplificazioni procedurali volte ad agevolare l'inserimento delle domande;

DATO ATTO che dall'analisi del mercato degli investimenti internazionali e dell'offerta territoriale lombarda condotta in particolare mediante il supporto tecnico-specialistico sopra richiamato emergono le seguenti sfide prioritarie relative all'attrazione degli investimenti in Lombardia:

- oltrepassare l'obiettivo già conseguito di essere la prima regione di destinazione degli investimenti esteri in Italia e costruire un contesto "investor friendly" ancora più competitivo;
- colmare il gap con le altre grandi regioni europee agendo sui margini di progresso possibili, sfruttando al meglio le opportunità favorevoli che le dinamiche del mercato internazionale degli IDE possono offrire e valorizzando appieno tutte le risorse del sistema territoriale, anche quelle finora non adeguatamente mobilitate;
- aumentare la qualità degli investimenti attratti, in particolare in termini di tipologia di attività e funzioni (produzione, ricerca & sviluppo, servizi professionali e finanziari, logistica avanzata, quartieri generali Europa / Sud-Europa / Mediterraneo, ecc.) e del loro impatto sul territorio in termini, per esempio, di opportunità lavorative, livello degli stipendi, possibilità di accesso delle PMI lombarde a catene del valore internazionali, possibilità di rafforzamento e sviluppo dei cluster regionali, ecc.;
- promuovere e far conoscere la reale consistenza e ampiezza dell'offerta lombarda, facilitando la conoscenza della ricchezza di tutte le dimensioni che la compongono ed in particolare di quella scientifica e tecnologica;
- accrescere a livello internazionale la riconoscibilità della Lombardia nella sua interezza promuovendo una "value proposition" della regione che valorizzi, oltre al sistema Milano e hinterland, anche caratteristiche, peculiarità e opportunità offerte dai diversi territori lombardi;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

VALUTATO che al fine di promuovere efficacemente l'attrattività e la competitività della Lombardia si debbano perseguire:

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

VALUTATO altresì che il modello organizzativo per l'attrazione degli investimenti in Lombardia richieda uno sviluppo in senso evolutivo, nella prospettiva di una proattività funzionale ad attrarre investimenti che portino valore al territorio e rispondano alle priorità di politica di sviluppo economico regionali;

VISTO il documento intitolato "Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia", elaborato dalla Direzione Generale Sviluppo Economico anche sulla base delle risultanze delle analisi sopra menzionate finalizzate a fornire gli elementi necessari alla definizione ed all'aggiornamento della Strategia regionale per l'attrazione di investimenti, e allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale (Allegato A);

RITENUTO di:

- a) approvare la "Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia" così come descritta nell'Allegato A, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
- b) costituire il Servizio di supporto alle imprese di cui all'art. 6, comma 1.1. della legge regionale 19 febbraio 2014, n. 11, come modificata dalla legge regionale 30 maggio 2025 n. 7, nelle modalità indicate nel capitolo 3.3 dell'Allegato A;
- c) disporre la proroga della Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy", approvata con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024 fino alla data del 30 giugno 2028, secondo quanto stabilito nel capitolo 4.2 dell'Allegato A;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

RITENUTO altresì di demandare alla Direzione Generale Sviluppo Economico:

- a) l'attuazione delle Zone di Innovazione e Sviluppo, secondo le modalità indicate nel capitolo 1.2 dell'Allegato A;
- b) lo sviluppo di un modello organizzativo dedicato all'attrazione investimenti, da approvarsi con successiva deliberazione di Giunta Regionale e da redigersi sulla base di quanto indicato al capitolo 3 dell'Allegato A;
- c) l'elaborazione di un Piano di promozione della Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia, secondo i criteri e le indicazioni di cui al capitolo 5.2 dell'Allegato A;

DATO ATTO che la presente deliberazione non comporta oneri a carico del bilancio regionale;

VISTE:

- la l.r. n. 34 del 31 marzo 1978 e successive modifiche e integrazioni, nonché il regolamento di contabilità e la legge di approvazione del bilancio di previsione dell'anno in corso;
- la l.r. n. 20 del 7 luglio 2008 "Testo unico delle leggi regionali in materia di organizzazione e personale e i provvedimenti organizzativi della XII Legislatura";

All'unanimità dei voti, resi nei modi e termini di legge;

DELIBERA

1. approvare la "Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia" così come descritta nell'Allegato A, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
2. costituire il Servizio di supporto alle imprese di cui all'art. 6, comma 1.1. della legge regionale 19 febbraio 2014, n. 11, come modificata dalla legge regionale 30 maggio 2025 n. 7, nelle modalità indicate nel capitolo 3.3 dell'Allegato A;
3. disporre la proroga della Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy", approvata con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024 fino al termine del 30 giugno 2028, secondo quanto stabilito nel capitolo 4.2 dell'Allegato A;
4. di demandare alla Direzione Generale Sviluppo Economico:
 - a. l'attuazione delle Zone di Innovazione e Sviluppo, secondo le modalità indicate nel capitolo 1.2 dell'Allegato A;
 - b. lo sviluppo di un modello organizzativo dedicato all'attrazione investimenti, da approvarsi con successiva deliberazione di Giunta Regionale e da redigersi sulla base di quanto indicato al capitolo 3 dell'Allegato A;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

- c. l'elaborazione di un Piano di comunicazione e promozione della Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia, secondo i criteri e le indicazioni di cui al capitolo 5.2 dell'Allegato A;
 - d. l'integrazione e la modifica del testo della Manifestazione di Interesse approvata con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024 secondo quanto stabilito nel capitolo 4.2 dell'Allegato A e la sua pubblicazione sul sito www.regione.lombardia.it e sulla piattaforma Bandi e Servizi
5. di attestare che il presente atto non è soggetto alla pubblicazione di cui agli artt. 26 e 27 del D.Lgs. 33/2013 s.m.i.

IL SEGRETARIO
RICCARDO PERINI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.



**STRATEGIA PER
L'ATTRAZIONE INVESTIMENTI
IN LOMBARDIA**

1

Allegato alla DGR...N° del.....

Sommario

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

Premessa

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

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

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

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

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

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

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

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

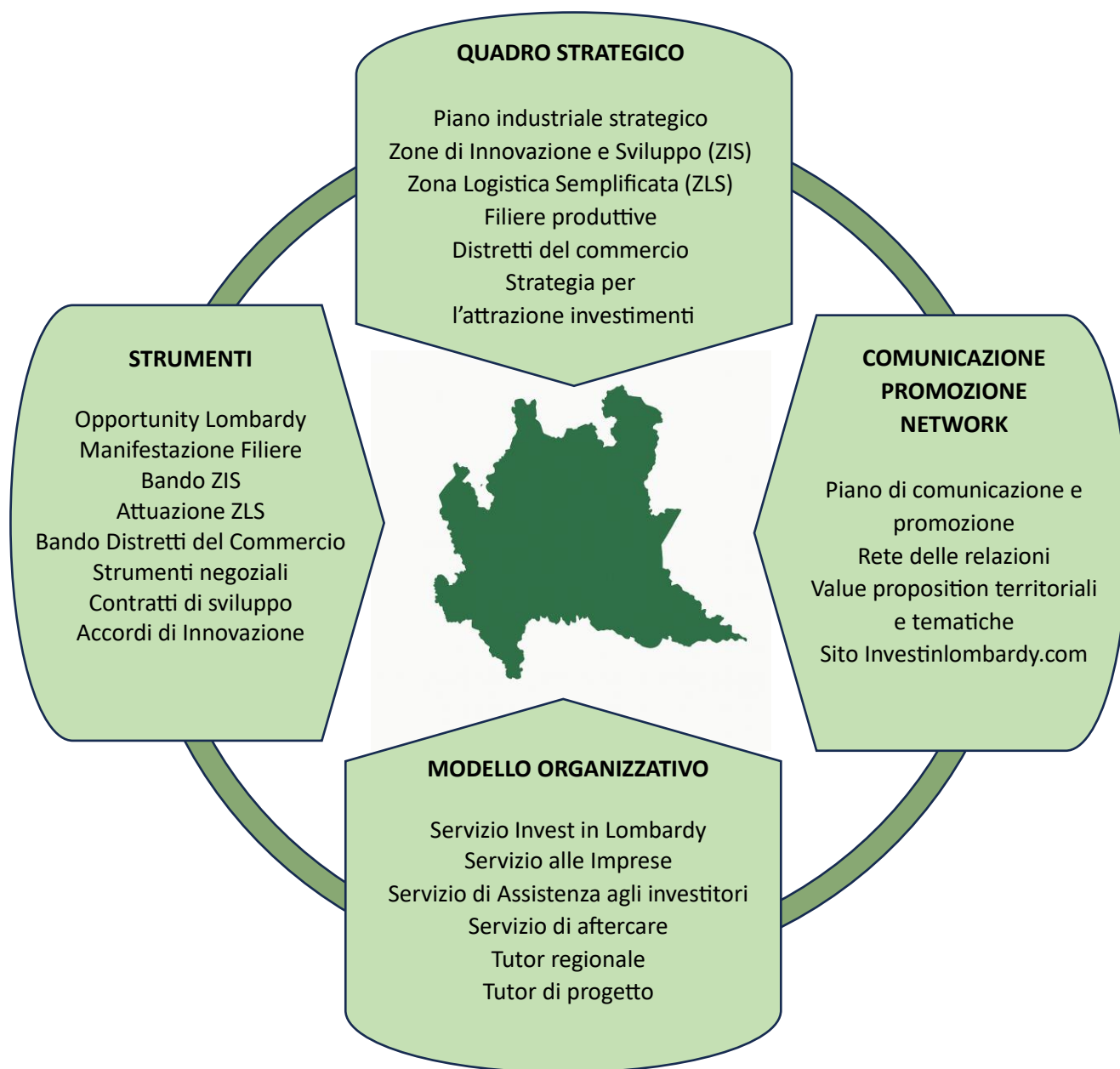


Fig. 1 – Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia

Il contesto internazionale ed aree di intervento della Strategia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Il quadro strategico

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

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

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

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

1.1 - Il Piano Industriale Strategico: attuazione ed evoluzione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

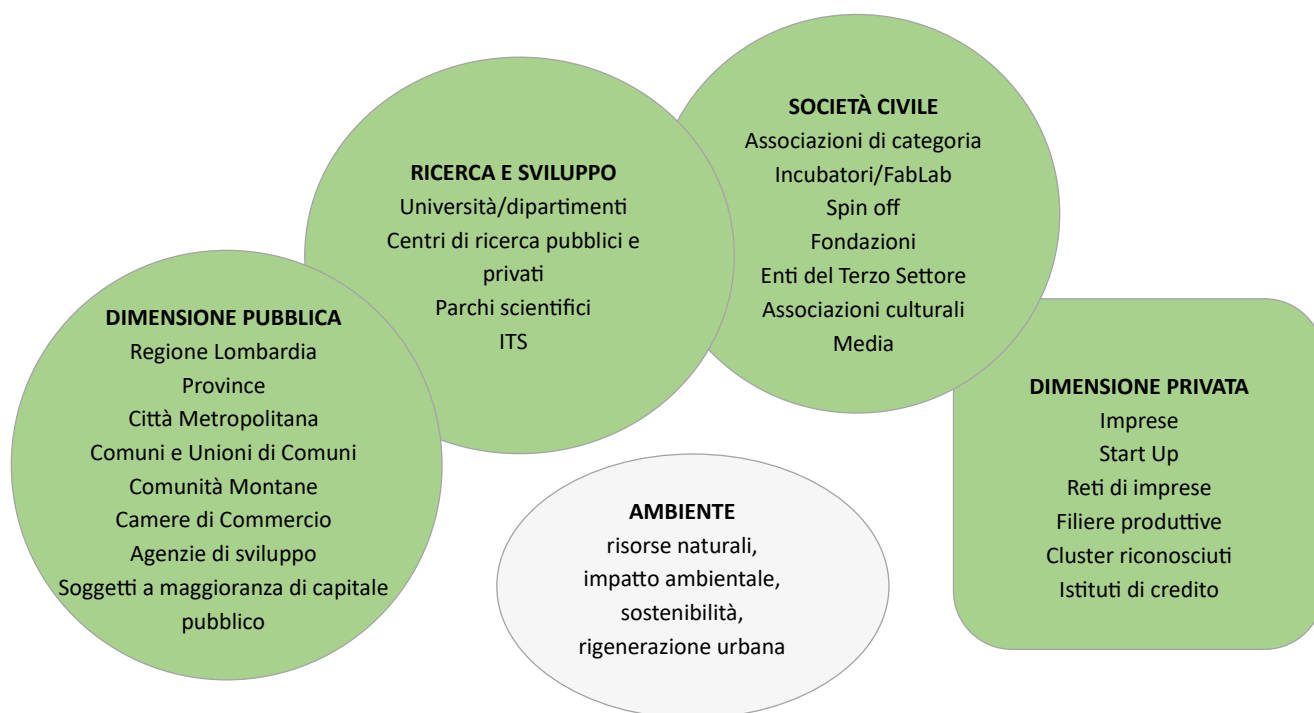


Fig. 2: ZIS – componenti e soggetti

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Tab. A – Mappatura delle conoscenze**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Provincia di Cremona:** Pizzighettone, Spinadesco (inclusi nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027); Cremona, Casalmaggiore, Casteldidone, Piadena Drizzona, Rivarolo del Re, San Giovanni in Croce, Sesto ed Uniti (non rientranti nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027);
- **Provincia di Mantova:** Roncoferraro, San Benedetto Po, San Giorgio Bigarello, Viadana (inclusi nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027); Borgo Mantovano, Gazoldo degli Ippoliti, Mantova, Ostiglia, Rodigo (non rientranti nella Carta degli Aiuti di Stato a finalità regionale 2022-2027).

A fronte della superficie massima per le ZLS in Lombardia, fissata dal DPCM 40/24 in 9.576 ettari, oggi la ZLS Lombardia ha un'estensione pari a 3.303 ettari. L'estensione dei retroporti della ZLS di Genova in territorio Lombardo, tenuto conto della superficie massima per le ZLS liguri fissata in 1.564 ettari, è pertanto influente ai fini del raggiungimento del massimale disponibile per la Lombardia. È quindi ipotizzabile un futuro ampliamento del perimetro della ZLS funzionale al raggiungimento degli obiettivi strategici di sviluppo logistico.

³ registrato alla Corte dei Conti il 31 gennaio 2025 al n. 326 e notificato a Regione Lombardia il 5 febbraio 2025.

Attualmente Regione Lombardia ha avviato una **fase di attuazione**, strategica ma anche operativa, in cui istituzioni e soggetti del partenariato economico-sociale sono chiamati ad intensificare dialogo e collaborazione, al fine di assicurare supporto e **strumenti che incentivino la piena operatività delle imprese già insediate nella ZLS e la promozione dell'area verso potenziali investitori**, anche internazionali, per l'attrazione di nuovi insediamenti.

La **governance della ZLS** è affidata ad un **Comitato di indirizzo** che assicura gli strumenti che garantiscono l'insediamento e la piena operatività delle aziende presenti nella ZLS, nonché la promozione sistematica dell'area verso i potenziali investitori. Istituito con DPCM 27 febbraio 2025, il Comitato si è insediato a maggio 2025 e da subito ha individuato tra le **priorità** quella di permettere, agli operatori attivi o che intendono insediarsi nella ZLS, la possibilità di **beneficiare di semplificazioni amministrative, incentivi economici e sgravi fiscali**.

A supporto del Comitato, la ZLS Lombardia è inoltre dotata di una **Cabina di regia** istituita e coordinata da Regione Lombardia. Il Comitato assicura la consultazione degli enti locali e dell'associazionismo imprenditoriale e sindacale ed opera con il coinvolgimento pieno ed operativo dei territori per l'attuazione di tutte le iniziative di stimolo agli investimenti, potenziandone ulteriormente l'attrattività.

Tra le misure di **semplificazione amministrativa** volte a rendere più agevole l'avvio e lo svolgimento delle attività economiche e industriali all'interno della ZLS si richiamano:

- **Autorizzazione Unica (AU)**: rivolgendosi allo sportello unico della Regione o al SUAP territorialmente competente, le imprese operanti in ZLS possono formulare un'unica richiesta per il rilascio di un'Autorizzazione Unica (AU);
- **Riduzione dei tempi**: rispetto alle procedure standard, sono ridotti di 1/3 i termini relativi ad alcuni procedimenti (es. Valutazione di Impatto Ambientale-VIA, la Valutazione Ambientale Strategica-VAS, l'Autorizzazione Integrata Ambientale-AIA, l'Autorizzazione Unica Ambientale-AUA). Per quanto concerne le attività dei porti sono invece **dimezzati i tempi** per il rilascio delle concessioni portuali e degli altri atti autorizzativi per l'attività logistica e per la realizzazione di immobili ed infrastrutture portuali.
- **Procedure accelerate e silenzio/assenso**: sono ridotti del 50% i termini previsti per l'adozione e il rilascio di eventuali autorizzazioni, licenze e altri atti di assenso per i quali è richiesta l'acquisizione di pareri di competenza di più amministrazioni; decorsi tali termini, gli atti si intendono resi in senso favorevole.

Dal punto di vista del **sostegno agli investimenti**, le principali agevolazioni riguardano:

- la possibilità di usufruire già dal 2025 di un **Credito d'imposta** nelle ZLS istituite, limitatamente alle zone ammissibili agli aiuti a finalità regionale di cui all'art. 107, par. 3, lett. c) del TFUE a favore delle imprese che effettuano l'acquisizione di beni strumentali destinati a strutture produttive già esistenti o che vengono impiantate nel territorio;
- la possibilità di istituire **Zone Franche Doganali (ZFD)**, in base alle previsioni del Reg. (UE) n. 952/2013;
- la promozione di strumenti garanzia a supporto degli investimenti in infrastrutture, attrezzature e mezzi per lo sviluppo di **sistemi innovativi nel settore logistico e in particolare nel trasporto fluviale**;
- la promozione di una convenzione con i principali atenei lombardi per compartecipare a studi e ricerche di carattere sperimentale e applicato per **lo sviluppo di sistemi innovativi nel settore logistico e in particolare nel trasporto fluviale**;
- la possibilità di introdurre ulteriori iniziative regionali, in linea con il Piano di Sviluppo Strategico della ZLS secondo modalità che vengono definite in sede di Comitato di indirizzo nel raccordo con gli enti territoriali competenti e nel rispetto delle normative vigenti in materia di aiuti di Stato;

Oltre a quanto sopra, nel secondo semestre 2025, è previsto il lancio di una **misura finalizzata a sostenere interventi pubblici in aree produttive attive, inattive e dismesse entro il perimetro della ZLS**. Tale misura, da attuarsi

mediante uno degli strumenti previsti dalla l.r. 11/14, avrà l'obiettivo di sostenere investimenti finalizzati a prevenire il degrado progressivo e promuovere la riqualificazione, l'ammodernamento o l'efficientamento delle aree, attraverso interventi infrastrutturali, miglioramenti delle attrezzature e offerta di servizi alle imprese.

1.4 - Le filiere regionali: mappatura e scenari futuri

La Lombardia dispone di un know-how straordinario e di una forza propulsiva che risiede nella capacità di mettere in rete questo patrimonio di competenze. Al fine di favorire l'aggregazione delle imprese e la connessione del know-how di cui la Lombardia dispone, è stato avviato un percorso finalizzato ad accrescere il vantaggio competitivo complessivo, in prima istanza con l'approvazione della **Manifestazione di interesse per lo sviluppo e il consolidamento delle filiere produttive e di servizi e degli ecosistemi industriali produttivi ed economici in Lombardia** (DGR n. 5899/2022 e smi).

Regione Lombardia valorizza le filiere produttive, quali raggruppamenti articolati di imprese produttive di beni e di servizi collegate tra loro da rapporti di collaborazione e che operano nella catena di produzione di un prodotto o nell'ambito di un ciclo produttivo per la progettazione, la trasformazione, la produzione, la distribuzione e la commercializzazione sul mercato di uno o più prodotti o servizi. In prospettiva tale valorizzazione opererà sempre più nel favorire e stimolare filiere che si caratterizzano per trasversalità di settori e integrino al loro interno enti funzionali e territoriali e centri ed istituzioni di ricerca, configurandosi come veri e propri ecosistemi industriali.

Le filiere produttive e gli ecosistemi industriali sono sostenuti tramite la concessione di agevolazioni e finanziamenti per la realizzazione di interventi finalizzati alla promozione dell'innovazione dei processi produttivi e dell'organizzazione, all'internazionalizzazione, alla condivisione di risorse e conoscenze, alla sostenibilità economica e ambientale, all'economia circolare, alla ricerca e al ritorno di produzioni strategiche sul territorio regionale.

Ad oggi, attraverso la Manifestazione di interesse sono state **riconosciute 71 filiere**, per un totale di **1.592 soggetti coinvolti** (fra imprese e altri soggetti) in filiera, di cui 1.550 operanti in Lombardia e 42 operanti fuori regione.

Il 65% delle filiere ha il soggetto capofila nelle province di Milano e di Brescia e aggrega il 60% delle imprese e altri soggetti degli ecosistemi con un'ampiezza media del partenariato di 22,4 soggetti. L'89% dei progetti presentati, i cui principali settori sono riconducibili ad applicazioni digitali, energia e carburanti sostenibili, lavorazioni industriali, dichiara un obiettivo di innovazione, l'83% di formazione e l'82% di sostenibilità.

La mappatura delle filiere e degli ecosistemi regionali e l'individuazione di opportunità concrete di investimento al loro interno, costituisce quindi un **pacchetto di offerta localizzativa** la cui attrattività sarà in relazione a due variabili:

- 1) per le filiere già strutturate in ecosistemi: la possibilità per un investitore di inserirsi in un ambiente già organizzato ed efficiente, aggiungendone e ricavandone valore;
- 2) per le filiere nascenti e ancora poco strutturate: la possibilità di beneficiare della mancanza di imprese, servizi e prodotti in un determinato ambito ("buchi di filiera"), assumendo un ruolo centrale e primario fin da subito.

Dal punto di vista del territorio, oltre al vantaggio rappresentato dall'investimento propriamente detto, entrambe le variabili giocano a favore di un rafforzamento più generale dell'economia industriale e quindi dell'attrattività del territorio regionale, facendo crescere il valore dei comparti consolidati e favorendo la crescita di quelli più deboli e meno strutturati. Le filiere costituiscono quindi veri e propri strumenti per l'attrazione di nuovi investimenti in quanto, se da una parte rappresentano quei settori che storicamente svolgono un ruolo centrale per l'economia lombarda, garantendone prestigio e riconoscibilità sui mercati internazionali, dall'altra, sono in grado di intercettare veri e propri fenomeni trasformativi emergenti, cruciali per il raggiungimento degli obiettivi definiti nel Piano Industriale Strategico.

La loro pubblicizzazione dovrà pertanto mirare a far conoscere tale strumento quale ambiente favorevole alla crescita e allo sviluppo non solo delle imprese già presenti nella filiera, ma anche di quelle intenzionate a investire dall'esterno, grazie anche alla messa a disposizione di una serie di strumenti finanziari di sostegno, quali:

- **'Credito Adesso Lombardia Factoring'**, la cui finalità è quella di supportare l'accesso al credito di breve termine per le PMI lombarde che appartengono a una delle filiere da Regione Lombardia, per finanziare temporanee necessità di cassa tramite lo smobilizzo di crediti vantati verso altre imprese appartenenti alla medesima filiera:
- **'Competenze per lo sviluppo'**, destinata a raggruppamenti costituiti da almeno 5 PMI, legate da un Accordo di Progetto e collegate tra loro da tematiche di filiera, settoriali e/o territoriali con la finalità di sostenere la strutturazione e la realizzazione di percorsi di potenziamento delle competenze.
- **'Rafforzamento delle filiere produttive e degli ecosistemi industriali'** le cui finalità sono quelle di agevolare e sostenere il rafforzamento delle filiere produttive e degli ecosistemi industriali regionali esistenti e di sostenere la costituzione e lo sviluppo di nuove filiere produttive mediante progetti di filiera in ambiti quali il rafforzamento competitivo, la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, l'innovazione o il miglioramento tecnologico e la digitalizzazione.

1.5 - I distretti del commercio: una politica di rigenerazione urbana

All'interno del sistema di attrazione investimenti, i Distretti del commercio assumono il ruolo crescente di strumenti per la promozione e l'accompagnamento di iniziative di rigenerazione urbana, di miglioramento dell'attrattività dei territori e di rilancio dei centri urbani della Lombardia.

Per **rispondere alle sfide generate dalle trasformazioni nel settore del commercio** (cambiamento radicale dei comportamenti di acquisto, digitalizzazione e crescente successo delle piattaforme di e-commerce, evoluzione dei mix funzionali della distribuzione organizzata, rischio di spopolamento, desertificazione ed impoverimento della funzione anche di presidio sociale esercitata dal commercio nei centri urbani...), Regione Lombardia ha intrapreso **percorsi di innovazione della programmazione e degli strumenti per lo sviluppo del settore commerciale**, secondo una prospettiva che **ri-centra la città sul commercio quale volano di attrattività e di prossimità di servizi per la comunità locale**.

Nell'ambito di tale percorso di innovazione, i **Distretti del commercio sono protagonisti dei processi di rigenerazione urbana**: da strumento di marketing territoriale il Distretto diviene per Regione Lombardia laboratorio di programmazione urbana e nodo istituzionale di relazione costante tra Comuni, organizzazioni imprenditoriali, imprese, con il progressivo affiancamento - nel partenariato di distretto - anche di altri soggetti pubblici e privati, quali fondazioni, banche, investitori immobiliari.

Dall'esperienza di sostegno e accompagnamento ai Distretti raccolta da Regione Lombardia negli ultimi quindici anni emerge infatti una crescente attenzione al tema del partenariato territoriale e di integrazione tra attrattività e sviluppo della rete commerciale, che ha permesso di generare un **effetto leva di oltre 3 volte le risorse pubbliche stanziate per interventi di sostegno alle imprese o di miglioramento del contesto urbano**.

Un importante cambio di passo è stato introdotto con diversi strumenti che costituiscono fattori abilitanti lo sviluppo e la rigenerazione del territorio e che sono frutto di una precisa scelta culturale della Regione. In particolare:

- il bando **"Sviluppo dei Distretti del Commercio 2022-2024"** che ha stimolato la progettazione, nella collaborazione tra pubblico e privato, di iniziative di rigenerazione e riqualificazione nel contesto dei Distretti del Commercio sulla base della identificazione di una vocazione territoriale tematica e della focalizzazione degli interventi su aree definite ed omogenee;
- il bando **"Nuova impresa – piccoli Comuni e Frazioni"** con l'obiettivo di garantire un supporto concreto a chi intende fare impresa nei piccoli paesi, assicurando così i servizi di prossimità ai cittadini, rendendo le comunità

più vivibili e garantendo il presidio del territorio in termini di aggregazione, relazione, socialità, identità e sicurezza;

- il bando **“Nuova Impresa”**, finalizzato a sostenere le nuove attività, l’autoimprenditorialità e il lavoro autonomo

In prospettiva, i Distretti del Commercio saranno messi nelle condizioni di acquisire autonomia e completa operatività indipendentemente dalla disponibilità di risorse pubbliche che possono essere destinate a sostenerli, con un ruolo attivo della componente giovani, delle start up e degli istituti bancari del territorio.

2. Orientamenti operativi per l'attrazione investimenti in Lombardia

Nell'ambito dello studio condotto per definire la Strategia Regionale per l'attrazione degli investimenti in Lombardia (in seguito "Strategia") è rientrata l'analisi volta a **valutare le performance attuali** ed **individuare traiettorie di rafforzamento**.

I risultati hanno costituito la base utile a **definire gli orientamenti operativi per l'attrazione degli investimenti in Lombardia** secondo una **prospettiva pluriennale** e per individuare **obiettivi strategici, posizionamento, targeting** (settori, attività/funzioni, aree geografiche di origine dell'investimento), **tipologia e dimensioni del modello organizzativo sotteso**.

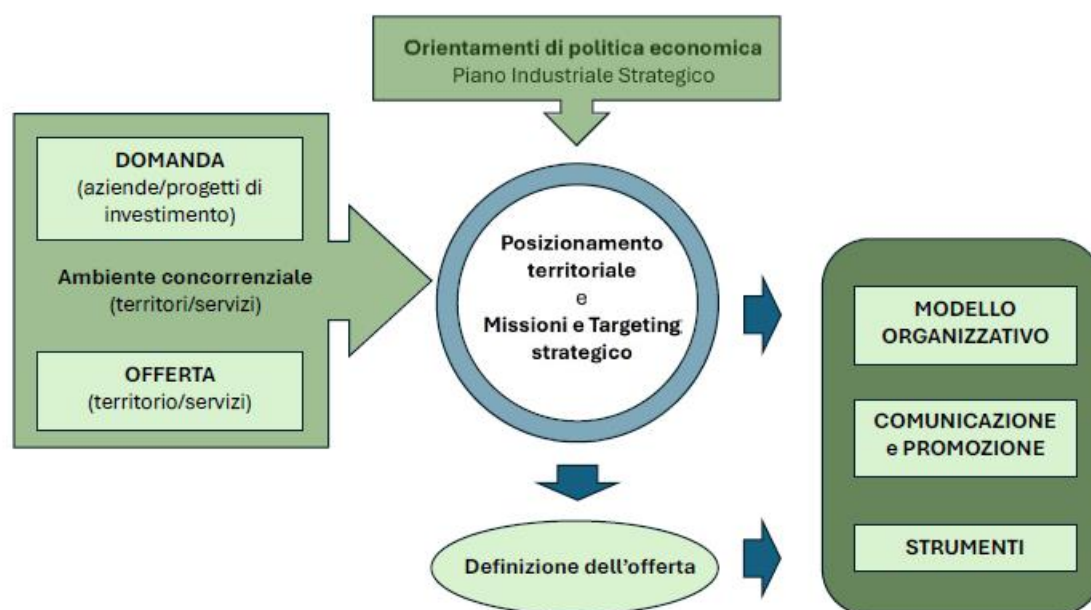


Fig. 3 - Dall'analisi alla Strategia

La prima fase di analisi ha compreso: gli indirizzi di politica economica di riferimento, la mappatura delle competenze esistenti, il benchmark con altri modelli europei e internazionali, la raccolta di dati qualitativi, le interviste con investitori e stakeholder.

Ad esito delle analisi sono stati quindi individuati gli **obiettivi di posizionamento della Lombardia** in funzione degli esiti delle analisi effettuate sull'offerta regionale e sulla domanda espressa dal mercato internazionale degli investimenti e degli orientamenti di politica economica definiti dalla Regione, le **missioni** e il **targeting strategico** dai quali far discendere il riorientamento di strumenti ed azioni.

Dalla definizione del Posizionamento e Targeting sono quindi derivati il modello organizzativo, gli strumenti e la **politica di marketing, promozione e ricerca diretta di investimenti** (fig. 3).

2.1 - Logiche di investimento, logiche di attrazione e posizionamento della Lombardia

Il "posizionamento" descrive le logiche sottese agli investimenti delle aziende in un determinato territorio, ovvero le diverse strategie, principi e approcci **utilizzati dalle aziende** per prendere decisioni di investimento mirate a ottenere un rendimento nel corso del tempo. Esse sono diverse e cumulabili fra loro: alcune si orientano verso l'offerta di un ecosistema regionale/locale ricco e stimolante, altre guardano maggiormente alla possibilità di accesso ad un mercato di destinazione importante.

Le **principali logiche di investimento in Lombardia** sono (in ordine decrescente):

1. avere accesso a un mercato importante quantitativamente e qualitativamente, grazie alla dimensione ed alla ricchezza della Regione, alla sua localizzazione baricentrica rispetto al Nord e Centro Italia e a numerose ricche regioni degli Stati europei confinanti e alle infrastrutture di trasporto per attività di produzione, logistica, vendita e quartieri generali;
2. integrare un ecosistema regionale ricco e stimolante per:
 - a. le sue competenze e risorse scientifiche e tecnologiche, in particolare nelle discipline di Scienze della vita, Ingegneria, Informatica, Chimica, Elettronica, Aeronautica, Finanza, ecc. (per attività di: ricerca & sviluppo, centro di competenza, ingegneria)
 - b. il suo tessuto economico-industriale, in particolare nei settori della Metallurgia e Fabbricazione di prodotti in metallo, macchinari e attrezzature industriali, agroalimentare, materie plastiche e gomma, chimica, aeronautica, ecc. (per attività di produzione, servizi alle imprese/ingegneria, manutenzione, riciclo/trattamento rifiuti, ecc.)

A queste si aggiungono (in ordine decrescente):

1. trarre profitto di costi operativi contenuti rispetto all'Europa occidentale (per attività di produzione, shared service centers, finanza, IT)
2. poter sfruttare risorse naturali locali, agricole e silvicole (per attività di: produzione/trasformazione, valorizzazione di co-prodotti, ecc.)
3. poter beneficiare di incentivi all'investimento in attività industriali e di ricerca & sviluppo (per attività di produzione - per progetti ad alta intensità di capitale, ricerca & sviluppo)
4. poter apprezzare una qualità della vita elevata e un costo della vita contenuto.

Per contro, i **maggiori freni all'attrattività lombarda** per gli investitori – dei quali serve tenere conto e sui quali intervenire – sono:

- per le attività materiali: le autorizzazioni/permessi (per la loro complessità ed i loro tempi incerti), i costi del lavoro troppo elevati rispetto a Spagna, Portogallo, ecc. ma non abbastanza bassi rispetto a Francia, Germania, Benelux, ecc.
- per le attività immateriali: il bacino di reclutamento di talenti ritenuto non abbastanza adeguato rispetto alle altre principali aree metropolitane europee, la presenza di investimenti di leader internazionali ancora troppo poco numerose, ecc.

Le logiche di investimento aziendali sono inoltre da rapportare alle **logiche di attrazione ricercate dal territorio**.

Oggi il tema dell'impatto degli investimenti attratti/da attrarre sull'economia del territorio (ma anche sull'ambiente, la società, ecc.), è diventato sempre più importante e ha portato ad interrogarsi sull'effettivo valore di una **ricerca proattiva di attività** secondo i parametri seguenti:

- potenziale di creazione di posti di lavoro per ettaro occupato;
- impatto ambientale – in un contesto di ricerca di risparmio energetico e criticità sull'accesso all'elettricità;
- valore aggiunto (economico) atteso.

Detto quanto sopra in termini generali, la **definizione del posizionamento della Lombardia** – intesa come proiezione ed ambizione del territorio – si è basata sulla valutazione della posizione attuale (diagnosi) della Regione a seconda dei principali tipi di attività/funzioni target potenziali.

Essa è stata condotta utilizzando l'approccio « SWOT » mediante il quale sono stati identificati i punti di forza e di debolezza della Regione per ogni tipo di attività studiato e sono state evidenziate opportunità e minacce potenziali, nonché i principali territori o aree geografiche potenzialmente in concorrenza con la Regione (per la loro attrattività misurata o potenziale). Di seguito è riportato un quadro sinettico delle risultanze emerse dalle analisi SWOT per le seguenti tipologie di attività studiate, riferite al posizionamento della Lombardia:

Tipologia di attività	Posizionamento della Lombardia
produzione industriale, trasformazione, assemblaggio	MEDIO-ALTA (per Italia e Sud Europa) nelle filiere di eccellenza e/o per prodotti sensibili alla riduzione dei costi, tempi e rischi logistici (Agroalimentare, Prodotti di largo consumo, Aeronautica/elicotteri, ecc.), MEDIA (in un quadro internazionale)
logistica & distribuzione	ALTA (per l'Italia) MEDIO-BASSA per logistica internazionale (per l'Europa)
riciclo/valorizzazione	MEDIO-ALTA con sourcing locale
centro di stoccaggio di dati informatici (datacenter)	ALTA (per l'Italia) MEDIO-ALTA (per il Sud Europa)
ricerca & sviluppo	MEDIO-ALTA nei settori: Scienze della Vita, Chimica, Ingegneria, Informatica, Metalmeccanica, Aeronautica, Agricoltura, ecc.
servizi alle imprese di tipo front-office	ALTA (per Milano e Italia)
servizi alle imprese di tipo back-office	MEDIA (fuori Milano, in città "tier2", per l'Italia) MEDIO-BASSA (per Milano e Italia) BASSA (in un quadro internazionale)
vendita (B2B, escludendo il commercio al dettaglio B2C), marketing & supporto	ALTA (per l'Italia)
quartier generale geografico "head quarters" (HQ)	MEDIO-ALTA (per Milano e Sud Europa) MEDIA (per Europa, Medio Oriente e Africa/EMEA)

Le attività individuate e sottoposte ad analisi SWOT sono poi state oggetto di segmentazione per la definizione del **targeting finale** che descrive i segmenti, intesi come raggruppamenti di imprese definiti dall'incrocio di assi quali attività, settori, origine, dimensioni, stadio di sviluppo, ecc. sui quali concentrare l'attività di **lead generation**.

2.2 - Segmentazione e targeting finale

La segmentazione proposta per il targeting finale e rappresentata nelle figure che seguono è, in via principale, suddivisa per coppie settore/attività:

- **l'attività** (funzione aziendale, anello nelle catene del valore settoriali e aziendali) è il primo asse studiato, essendo i suoi criteri di localizzazione spesso discriminatori (Tab. A)
- **il settore** è spesso secondario/derivante dal primo (Tab. B-C-D)

La segmentazione per **origine geografica** (Tab. E) deriva infine dai settori/attività.

La **valutazione del loro potenziale** (Tab. A-B-C, colonna "offerta-domanda/opportunità di targeting") risulta dall'incrocio dei parametri dell'offerta e della domanda, ovvero:

- il numero di potenziali opportunità di investimento – corrispondente al numero di progetti e prendendo anche in considerazione il numero specifico di progetti derivanti dalla Domanda.;

- l'impatto diretto sul territorio – corrispondente al numero di posti di lavoro diretti derivanti dai progetti (Domanda)
- l'impatto sull'economia regionale – sulla strutturazione del settore, sul numero di posti di lavoro indiretti, ecc.;
- l'impatto in termini di immagine/riconoscibilità per il territorio (Domanda)
- i risultati in serie storica ottenuti dalla regione nell'attività di attrazione di progetti (Domanda/Offerta)
- il livello di attrattività e competitività della regione misurato dalle analisi SWOT effettuate (Offerta).

Dal targeting finale individuato derivano gli obiettivi di ricerca (**lead generation**) per attrarre nuovi investimenti, rispetto:

- alle attività ed alla loro capacità di apportare valore aggiunto al territorio lombardo in termini di mix quantità/qualità (Tab. A)
- ai settori, in funzione delle attività di servizi ad alto valore aggiunto, delle attività di ricerca & sviluppo basati su ecosistemi regionali localizzati e dei loro segmenti innovativi, attività di produzione industriale (Tab. B e C);
- alle aree geografiche, verso le quali guardare per affinità internazionali del territorio lombardo (Tab. E).

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta domanda / Opportunità di targeting?
Quartier generale geografico	Debole		Media-bassa (QG subcontinentale)		Occupazione (qualità), dimensione internazionale		HQ Southern Europe	++
Vendita, marketing	Elevato		Debole (lancio attività)				Elevato	+
Servizi alle imprese	Elevato		Elevata per ICT		Occupazione (qualità)		Medio-elevato per i servizi ad alto VA	+++
Back-offices	Debole		Elevata		Occupazione (numero)		Debole/internazionale, medio-elevato/Italia	- +
Logistica & manutenzione	Medio-elevato		Elevata		Occupazione (numero)		Medio-elevata	+++
Ricerca & sviluppo	Medio-elevato		Media-elevata		Occupazione (qualità), Ecosistema		Medio-elevato / settori di eccellenza della regione	++
Produzione industriale	Debole (creazione), Medio-elevato (ampliamento)		Media-elevata	[Gigafactories]	Occupazione (qualità), Filiere	[Ampliamenti]	Medio-elevato / settori forti + Italia	++
Riciclo	Debole		Media		Economia circolare		Sourcing locale	
Datacenter	Debole		Debole		Immagine		Medio-elevato / internazionale	

Tab. A – Targeting attività

Dalla Figura A emerge la necessità di diversificare l'intensità degli sforzi e delle azioni di ricerca (lead generation) da mettere in campo rispetto alle attività target con le seguenti priorità:

PRIORITA' 1 – miglior mix quantità/qualità:

- Servizi alle imprese – con una priorità ai servizi ad alto valore aggiunto (ICT, Ingegneria, Finanza, Design...) e promozione delle città di seconda fascia (cd. "tier 2") che svolgono un ruolo importante a livello regionale o sub-regionale, con una certa rilevanza economica, culturale e di servizi (capoluoghi di provincia o città con una forte identità locale, un'economia diversificata ed una buona offerta di servizi.)
- Ricerca & Sviluppo – nei settori regionali di eccellenza (Scienze della Vita, ICT, Elettronica, Chimica...)

PRIORITA' 2: attività che possono rivelarsi più rare – specialmente per nuovi progetti di investimento - ma possono avere un impatto positivo forte sull'economia regionale, in termini di occupazione, di strutturazione di filiere e/o di immagine:

- Produzione industriale – con particolare attenzione ai settori i cui prodotti sono sensibili ai costi, tempi e rischi logistici e/o alle filiere regionali prioritarie
- Quartieri generali.

Possono inoltre essere ricercate **ulteriori attività, più frequenti ma a minor valore aggiunto**, in relazione alla loro capacità di costruire una prima relazione con il territorio oppure da sfruttare per l'individuazione di nuovi investimenti in ampliamento di un'attività già insediata e soprattutto di co-locazioni (sviluppo di attività diverse dalla prima e a maggiore impatto per il territorio), quali:

- Vendita (B2B), marketing & supporto tecnico, con particolare riferimento ai settori chiave regionali
- Logistica – in priorità internazionale.

Infine, possono essere ricercate altre **attività/opportunità in base ai trend emergenti** nei territori, quali:

- Datacenter;
- Impianti di riciclo e generazione materia prima seconda

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta domanda / Opportunità di targeting?
Elettronica	Manufacturing + Ampliamenti	Semiconduttori, Difesa?	(Giga-factories)	(Giga-factories)	Occupazione (qualità), R&S Ecosistema		R&S	++
Meccanica / Industria 4.0	Manufacturing + Ampliamenti		Manufacturing		Filiera	Vendita & Supporto tecnico, R&S		+
Metallurgia	Manufacturing + Ampliamenti / Decarbonizzazione		Manufacturing		Decarbonizzazione			-
Auto	Manufacturing + Ampliamenti / Decarbonizzazione		Manufacturing	(Gigafactories)	Decarbonizzazione	R&S/Design		-
Aeronautica	Scale-ups	Difesa?	Manufacturing, (Ricerca & Sviluppo)		Filiera		Elevato / Filiera –Leonardo	+
Chimica	Manufacturing + Ampliamenti		Manufacturing, (Ricerca & Sviluppo)		Filiera, Decarbonizzazione	R&S	Medio-elevato / R&S; Basso / Manufacturing	++
Materie Plastiche	Manufacturing + Ampliamenti / Decarbonizzazione		Manufacturing		Decarbonizzazione			+
Scienze della Vita	Manufacturing + Ampliamenti		Manufacturing, Ricerca & Sviluppo		Occupazione (qualità), R&S Ecosistema		R&S	+++

Tab. B – Targeting – settori (1)

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta domanda / Opportunità di targeting?
Agro alimentare + Agtech	Manufacturing / Alimentare + Ingegneria, R&S / Agtech	Alimentare innovativo Agtech	Manufacturing +		Occupazione (diffusione territoriale)		Elevato / Logistica, Manufacturing di prossimità	++
Prodotti di Largo Consumo	Manufacturing + Ampliamenti / Logistica + Creazioni	Logistica	Logistica / e-commerce		Occupazione / Logistica		Elevato / Logistica, Manufacturing di prossimità Elevato /	++
Tessile-Abbigliamento-Cuoio	Lusso / Cuoio	Lusso / Cuoio	Lusso / Cuoio	Lusso / Cuoio	Occupazione (qualità, diffusione territoriale)		Design	+
Carta-cartone	Manufacturing + Ampliamenti				Occupazione / Manufacturing			-
Energia	Generazione di elettricità, (Idrogeno, Nucleare)		Generazione di elettricità (vs. Gigafactories)		Decarbonizzazione, Energie rinnovabili		Medio-elevato Ingegneria, Servizi	+
Trasporto & Logistica					Elevato / Aereo; Basso / Terrestre		Elevato / Domestico	
ICT	Vendita, Servizi / Creazioni		Back-offices		Occupazione (qualità), Ecosistema	Vendita, Servizi, R&S		+++
Servizi Professionali	Consulenza-audit, Ingegneria / Creazioni	Consulenza-audit, Ingegneria	Back-offices		Occupazione (qualità)			++
Finanza	Fintech		Back-offices		Occupazione (qualità), Ecosistema			++

Tab. C – Targeting – settori (2)

Dalle figure B e C emerge che, in relazione ai settori target, l'intensità del lavoro di lead generation deve essere determinata sulla base della seguente scala di priorità:

PRIORITA' 1: settori target per i quali si dovranno dedicare risorse umane e finanziarie significative e sviluppare azioni strutturate sul lungo termine di ricerca diretta di investimenti e di promozione (in ordine decrescente):

- settori per i quali ricercare **attività di servizi ad alto valore aggiunto**, con diffusione geografica a priori concentrata su Milano e sulle principali altre aree urbane della Regione:
 - Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione / Software, Servizi informatici, Contenuti digitali
 - Servizi finanziari e professionali / Ingegneria, Finanza, Consulenza, Formazione, ecc.
 - Metalmeccanica – Industria 4.0 [Ingegneria, Ricerca & Sviluppo]
- settori per i quali ricercare **attività di ricerca & sviluppo basati su ecosistemi regionali localizzati**
 - Scienze della Vita / Farmaceutico & Biotech / Terapia genica, Neuroscienze, Oncologia...
 - Elettronica / Semiconduttori
 - Chimica
- **settori più tradizionali** per i quali ricercare, nei loro **segmenti innovativi, attività di produzione industriale**
 - Agroalimentare innovativo, Packaging innovativo
 - Aeronautica & Difesa / Filiera Leonardo (elicotteri), Droni...
 - Chimica / Chimica verde

PRIORITA' 2: settori target secondari da esplorare con azioni test

- settori emergenti da esplorare
- Agtech / Digitalizzazione dell'agricoltura, Robotica agricola, Fattorie verticali, ecc.
- Cleantech
- Nucleare

Dall'incrocio di settori ed attività ne deriva:

Settori/Attività	Vendita (B2B), Marketing, QG	Servizi alle imprese	Ricerca & sviluppo	Produzione industriale	Logistica & Manutenzione	Riciclo
ICT	Software	Servizi informatici, Datacenters	Intelligenza artificiale, Contenuti digitali			
Elettronica			Semiconduttori	Semiconduttori, Difesa?		(Batterie)
Servizi professionali e finanziari		Ingegneria, Finanza, Consulenza, Formazione	Ricerca esternalizzata			
Trasporto & Logistica	Trasporto				Logistica del freddo Logistica della salute	
Industria pesante	Macchinari	Ingegneria	Industria 4.0			Metalli
Industria leggera				Cuoio	Prodotti di largo consumo	Tessile
Industrie dei trasporti		Ingegneria –Aeronautica	Aeronautica	Filiera Elicotteri/Leonardo, Droni	Aeronautica, Auto	Aeronautica
Chimica, materie plastiche, gomma			Materiali, Chimica	Chimica verde		Plastica
Energia		Efficacia energetica	Efficacia energetica, Nucleare			Solare
Scienze della vita			Farmaceutico/Biotech, Medtech	Farmaceutico/Biotech	Farmaceutico	
Agroalimentare, Agtech	Alimentare, Agtech		Agtech	Alimentare innovativo, Agtech	Alimentare	Agtech

Tab. D – Targeting settori/attività

Dalla relazione fra settori ed attività (fig. D) ne deriva il **targeting per area geografica** (Fig. E):

	Volume di progetti	Dinamica dei progetti	Intensità in creazione di posti di lavoro	Dinamica nella creazione di posti di lavoro	Impatto / Valore aggiunto per il territorio	Performance passata della Lombardia	Livello di attrattività e di competitività della regione (SWOT)	Offerta-domanda / Opportunità di targeting?
Europa occidentale	+	+	+	+	+	Francia, Regno Unito, Germania, Spagna...	+	+++
Nord America	+	-	+	+	+	Stati Uniti	+	++
Asia-Pacifico	+	-	+	+	+	Cina, Giappone	+	+
Europa centrale & orientale	-	+	-	-	-			-
Medio-Oriente	-	-	-	-	-			-
America Latina & Caraibi	-	+	-	-	-			-
Africa	-	-	-	-	-			-

Tab.. E – Targeting per area geografica

L'asse origine geografica deriva in gran parte dai segmenti "settori/attività" anche se ogni territorio ha delle affinità internazionali a esso specifiche e che dipendono dalle varie connessioni che il territorio può avere con l'estero:

- da un lato, da quelle geografiche (per la Lombardia: prossimità diretta alla Svizzera, vicinanza relativa a Francia, Germania e Austria, ecc.), culturali e linguistiche (legate a storie, lingue condivise - mondo latino, Mitteleuropa, ecc.), di popolazione (emigrazione all'estero e l'immigrazione nel territorio);
- dall'altro, da quelle più specificatamente economiche legate ai flussi commerciali e agli investimenti internazionali in entrata e in uscita (connessioni con l'Europa occidentale, il Nord America, ecc.).

Il quadro che emerge dalla Fig. E, mostra che le aree e paesi prioritari nei quali ricercare nuovi investimenti sono:

- Europa occidentale – Francia, area «DACH» [Germania, Austria, Svizzera], Regno Unito, Spagna...
- Nord-America – Stati Uniti, Canada
- Asia-Pacifico – Giappone, Cina.

In conclusione, l'analisi della domanda basata sui recenti investimenti e sui loro sviluppi prevedibili ha consentito di individuare gli obiettivi **con maggiori opportunità per asse principale: attività/funzioni, settori e paesi di provenienza**. Tale analisi, incrociata con quella dell'offerta e della concorrenza e tenuto conto delle priorità di politica economica regionale, ha consentito di determinare il **targeting finale ed i relativi segmenti prioritari** (Tab. F-G).

Assi	
Attività/Funzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Ricerca & Sviluppo e Design • Servizi alle imprese, Educazione & Formazione • Produzione industriale • Quartieri generali • Vendita, Marketing & Supporto tecnico • Logistica
Settori – Sub-settori	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione / Software, Servizi informatici, Contenuti digitali • Scienze della Vita / Farmaceutico & Biotech / Terapia genica, Neuroscienze, Oncologia + Medtech • Servizi finanziari & professionali / Ingegneria, Finanza, Consulenza, Formazione... • Microelettronica / Semiconduttori • Agroalimentare • Agtech e Bioeconomia-Chimica verde • Aeronautica & Difesa / Filiera Leonardo (elicotteri), Droni... • Chimica / Ricerca & sviluppo, Chimica verde > Manufacturing • Metalmeccanica / Industria 4.0 • Cleantech, Nucleare • Lusso / Cuoio
Geografia – Macro-regioni e paesi fonti	<ul style="list-style-type: none"> • Europa occidentale – Francia, Germania, Regno Unito, Spagna, (Austria, Svizzera) • Nord America – Stati-Uniti, Canada • Asia – Giappone, Cina, (India)

Tab. F - Targeting Attività/Settori/Geografie

Macro-settore	Settore	Attività/Funzione	Scopo geografico	Modalità investimento	Origine geografica
Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione	Software	Vendita , Marketing & Supporto Ricerca & Sviluppo	IT EUR, Mondo	CRE COL, CRE	USA + EUR – UK, Francia, Germania, Nordics...
	Servizi informatici	Servizi/Back-offices (domestici) Sviluppo	FR FR, EUR	CRE, COL COL, CRE	USA + EUR + India
	Contenuti digitali	Sviluppo	Monde	CRE	USA + EUR + (Cina)
	Operatori datacentres	Datacentres	USA + EUR	CRE	USA + EUR
Elettronica	Microelettronica, Difesa	Produzione Ricerca & Sviluppo	EUR-Ovest EUR-Ovest, Mondo	CRE CRE, PAR	USA (M)+ EUR (M,D) + Giappone, Corea, Taiwan
Servizi professionali	Ingegneria	Servizi/Back-offices (domestici)	IT, EUR	COL, CRE	EUR + USA
Aeronautica	Filiera Leonardo/Elicotteri, Droni	Produzione R&S, Tests, Ingegneria	EUR, Mondo EUR, Mondo	CRE, EXP, PAR COL, CRE, PAR	EUR (Francia) + USA
Scienze della Vita	Farmaceutico/Biotech	Produzione Ricerca & Sviluppo	EUR-Ovest, Mondo EUR, Mondo	EXP, COL, CRE COL, PAR,	USA + EUR – UK, Francia, Germania, Svizzera + Giappone
	Medtech	Produzione Ricerca & Sviluppo	EUR-Ovest, Mondo EUR, Mondo	EXP, COL, CRE EXP, COL	USA + EUR – Germania, Svizzera... + Giappone
Agroalimentare, Agtech & Bioeconomia	Agroalimentare innovativo	Produzione	IT, EUR-Ovest	EXP, COL, ACQ	EUR + USA
	Agtech	Produzione/Riciclo Ricerca & Sviluppo	IT, EUR-Ovest EUR, Mondo	CRE CRE, PAR	USA + EUR
Chimica	Chimica Chimica verde	Ricerca & Sviluppo Produzione	Mondo EUR	CRE, COL CRE	EUR + Nord-America
Industria 4.0	Industria 4.0 / Macchinari, impianti-attrezzature ind.	Produzione Ingegneria, Ricerca & Sviluppo	EUR, Mondo EUR, Mondo	CRE, ACQ COL, CRE, PAR	EUR – Germania, Svizzera... + Giappone
Energia/Cleantech	Cleantech	Servizi	IT, EUR-Ovest	CRE	EUR – DACH, Francia...
	Nucleare	Ingegneria/Ricerca & Sviluppo	Mondo	CRE, PAR	Francia, USA, Giappone...
Lusso	Cuoio	Produzione	EUR, Mondo	CRE, PAR	Francia

In verde, segmenti prioritari

NB: IT : Italia; EUR : Europa; CRE : creazione; EXP : ampliamento; COL : co-localizzazione ; ACQ : acquisizione ; PAR : partnership

Tab. G - Targeting Matrice Attività/Settori/Geografie

2.3 - L'offerta di servizi agli investitori

La definizione dell'offerta di servizi proposti agli investitori è essenziale perché è alla base dell'organizzazione generale dell'attività di attrazione investimenti, collocandosi sia - a monte - nella fase di ricerca di investimenti come attività di assistenza e negoziazione per ottenerne la localizzazione del progetto nel territorio regionale, sia - a valle - nella fase di accompagnamento dei progetti di investimento fino alla loro realizzazione ed avvio.

I servizi che si intendono fornire sono raggruppati nelle seguenti grandi categorie (Tab. A):

- informazioni e consulenza alle aziende circa le condizioni di insediamento e di sviluppo di un'attività economica in Lombardia
- messa in relazione degli investitori con le diverse tipologie di interlocutori che possono aiutare e facilitare la realizzazione dell'investimento;
- assistenza nelle varie dimensioni dei progetti, quali la ricerca della migliore localizzazione sul territorio, l'interlocuzione con le autorità o altri potenziali partner o stakeholders del territorio, agevolazioni e processo di permitting;
- gestione degli aspetti finanziari, immobiliari, formazione e reclutamento, ecc.

L'offerta di servizi dovrà diversificarsi in base al progetto di investimento in funzione della natura dell'attività/funzione da sviluppare: i progetti di attività "materiali" (es. unità di produzione, piattaforme logistiche, data center...) richiederanno infatti un supporto importante rispetto alla ricerca e selezione del sito (location scouting e due diligence), mentre i progetti di attività "immateriali" (es. ricerca & sviluppo, ingegneria, servizi informatici, servizi finanziari, servizi amministrativi e commerciali, ecc.) richiederanno soprattutto un'assistenza al reclutamento e alla formazione del personale e per le attività a più alto valore aggiunto, connessioni con partner possibili nel sistema regionale della formazione universitaria, dell'innovazione e della ricerca.

Categoria di servizi	Dettaglio	Offerta specifica «Key Accounts»
<ul style="list-style-type: none"> • Informazione (generica vs. personalizzata) sulle opportunità di investimento in Lombardia 	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro legale – Costituzione della filiale, Lavoro, Ambiente, Immigrazione... • Fiscalità (nazionale e regionale) – Aziende e individui • Settori & attività – Mercato Supply chain/Aziende chiave... • Infrastrutture e connettività, Demografia, Mercato del lavoro, Qualità della vita • Costi – lavoro, Utilities, terreni / Capannoni / Uffici • Incentivi (nazionali e regionali) • Siti – Terreni / Edifici / Uffici / Coworking spaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizzata per i KA • / • Personalizzata per i KA • / • / • / • /
<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti/studi su misura su opportunità specifiche di investimento • Consulenza – tramite partner 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo per i KA • Solo per i KA
<ul style="list-style-type: none"> • Messa in relazione con autorità e partner potenziali 	<ul style="list-style-type: none"> • Regione – SIREG; Autorità locali – Province, Comuni ecc. • Ricerca & Innovazione (centri di ricerca, distretti tecnologici regionali...), Formazione (università, ITS) • Aziende – Partners / Subfornitura / Servizi specializzati / Utilities / Clienti • Operatori di infrastrutture, gestori di utilities, associazioni imprenditoriali... 	<ul style="list-style-type: none"> • / • / • Clienti solo per i KA • /
<ul style="list-style-type: none"> • Assistenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri con il Presidente e Assessori della Regione • Visite di siti (con i Comuni, gli agenti immobiliari / terreni, edifici, uffici...) • Reclutamento e formazione (centri per l'impiego, ITS, università...) • Mobilitazione degli incentivi – in particolare, quelli regionali. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solo per i KA • / • / • /

Tab. A– categorie di servizi

3. Il nuovo modello organizzativo

Rispetto al **modello organizzativo attuale** le principali evidenze emerse indicano il servizio "Invest in Lombardy" come un modello consolidato e ad un buon livello di articolazione di servizi e risultati, migliorabili in funzione delle seguenti **traiettorie strategiche** mirate a rafforzare e sviluppare le azioni e **incrementare la dimensione dell'impatto del servizio**:

- potenziamento della capacità proattiva nella generazione e qualificazione dei contatti con investitori esteri, con focus sull'attrazione di progetti strategici per il territorio a più alto valore aggiunto;
- rafforzamento delle attività di post-insediamento (*aftercare*), per garantire continuità relazionale con gli investitori già attivi, creando canali strutturati di ascolto e supporto per eventuali problematiche e per facilitare espansioni sul territorio;
- rilancio della strategia di branding, con una narrazione più integrata della *value proposition* regionale e azioni di comunicazione e marketing più sistematiche e incisive;
- promozione di un'offerta territoriale più competitiva, segmentata per settori e target, con pacchetti insediativi pronti all'uso (aree disponibili, utilities, fornitori, etc.);
- evoluzione del sistema di governance per consolidare il coordinamento istituzionale e definire un modello stabile e sostenibile, con il rafforzamento della funzione di regia pubblica.

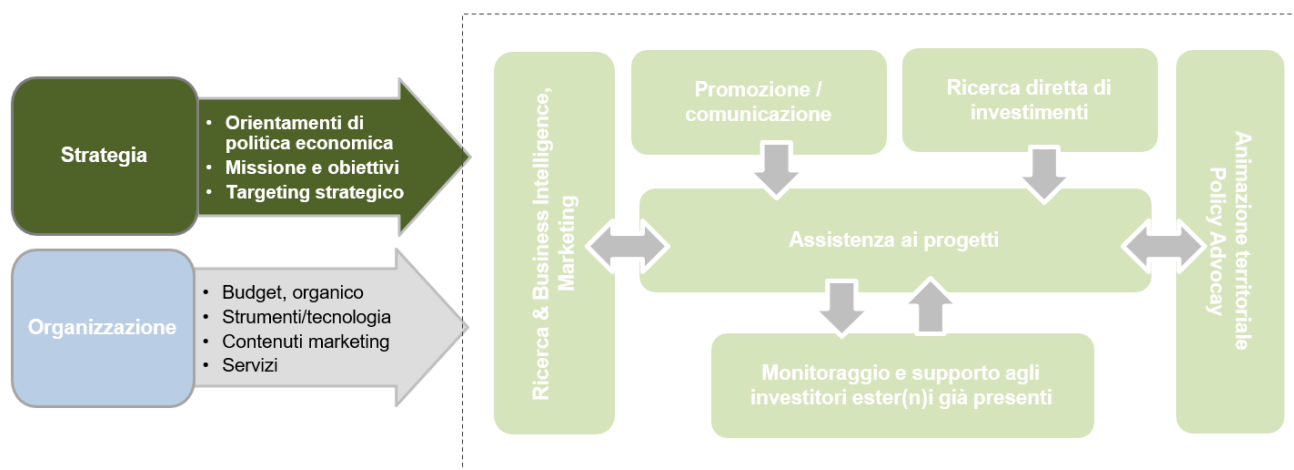


Fig. 4 - Dalla Strategia al nuovo modello organizzativo

Partendo dall'esperienza finora maturata, **l'evoluzione del modello attuale verso un nuovo modello di agenzia di promozione degli investimenti (IPA) per la Lombardia** deve trovare - quale framework - nella specializzazione non solo un fattore di maggiore efficienza ma anche una leva per aumentare e migliorare il livello di concentrazione strategica dell'organizzazione su determinati obiettivi per ottenere una maggiore visibilità dell'attività sia all'interno che all'esterno della Regione.

In generale, **l'agenzia di promozione degli investimenti** – o *investment promotion agency* (in seguito IPA) – sia che si tratti di un'organizzazione dedicata o di parte di un'organizzazione più ampia, è uno strumento operativo territoriale al servizio dello sviluppo del suo sistema produttivo le cui competenze all'interno del mercato degli investimenti possono oggi essere identificate nell'azione sulla domanda (ricerca diretta/indiretta di investitori) e nell'accompagnamento in tutto il percorso di analisi, scelta localizzativa, lancio del progetto di investimento e sua implementazione.

In termini comparativi l'IPA si distingue dall'agenzia di sviluppo economico (*economic development agency*) nonché dall'agenzia di promozione dell'export (*trade promotion agency*), anche se possono esserci complementarità.

- **Agire sulla domanda, imprenditoriale**
(Investment Promotion)

- **promozione / comunicazione**

- networking, pubbliche relazioni, relazioni con i media, marketing digitale, partecipazione a/organizzazione di eventi...

- **ricerca diretta di investimenti**

- business intelligence e profiling di aziende, presa di contatto diretta con le aziende target

- **servizi di assistenza all'insediamento e allo sviluppo dei progetti di imprese**

- informazione – sul quadro legale e fiscale, l'economia regionale, i settori (prioritari), i costi, gli incentivi... – e consulenza alla formalizzazione del progetto
- assistenza nel processo di insediamento – nelle procedure amministrative, nella ricerca della migliore localizzazione, nell'individuazione del personale, nella mobilitazione degli incentivi...

- **Agire sull'offerta, territoriale**
(Economic Development)

- **promozione dello sviluppo « locale » / « endogeno »**

- imprenditorialità – creazione di imprese (in particolare: start-ups tecnologiche) & crescita, innovazione & ricerca, formazione + export...

- **pianificazione territoriale**

- programmazione/sviluppo infrastrutture, immobiliare-fondario...

- **« policy advocacy »**

- miglioramento del quadro legale/fiscale e del funzionamento delle pubbliche amministrazioni nei loro rapporti con le aziende – in particolare rispetto alle procedure relative al lancio di un'attività economica...

Investment promotion vs Economic development

Dal benchmarking effettuato con alcune organizzazioni operanti nel settore nei territori dell'Europa occidentale, comparabili e in competizione con la Lombardia per l'attrazione investimenti ⁴, emerge che non esiste un modello unico di IPA in quanto la sua struttura ed organizzazione può diversamente configurarsi rispetto ad alcuni fattori:

- grado di decentramento politico-istituzionale;
- volontà politica e governance dell'Ente promotore;
- grado di sviluppo economico e problematiche connesse;
- gerarchia dei motori economici del territorio (in particolare, tra crescita endogena ed esogena) e i bisogni che ne derivano, ecc.

Nella maggior parte dei casi, le IPA sono strutture non a scopo di lucro, pubbliche o para-pubbliche, che dipendono (almeno parzialmente) dai governi interessati, centrali e/o regionali-locali – con diversi gradi di collaborazione tra i vari livelli politici-amministrativi. I loro servizi sono quindi quasi sempre gratuiti versus le aziende e sono finanziate dai rispettivi territori. In ottica di buona governance e per rafforzare il ruolo e l'azione delle IPA, vi aderiscono diversi soggetti del tessuto territoriale quali le istituzioni rappresentative delle imprese, le camere di commercio e le associazioni imprenditoriali, il sistema della formazione, della ricerca e dell'innovazione, gli operatori di infrastrutture chiave (aeroporti, porti, interporti, ecc.), in alcuni casi le stesse aziende estere insediate nel territorio (mediante rappresentanza diretta nel board dell'IPA o attraverso forme associative) ed i fornitori di servizi in grado di interagire con aziende internazionali (studi legali, commercialisti/società di audit, consulenti del lavoro, agenti immobiliari, banche, ecc.).

Ne deriva che gli obiettivi di una IPA possono essere molto diversi da un'organizzazione all'altra:

- focus sulla sola attrazione di aziende/investimenti:
 - crescita dell'occupazione (diretta) sia generica che rispetto ad alcune categorie specifiche (disoccupati, neo-laureati, NEET, giovani, senior, ecc.)

⁴ NFI (Nord della Francia), FIT (Fiandre), NRW.Global Business (Renania Settentrionale-Vestfalia), Accio (Catalogna), SDI (Scozia)

- struttura e composizione dell'economia – ovvero - rafforzamento di settori/attività esistenti, diversificazione settoriale (per lo sviluppo di nuovi settori/attività, partendo -o no- da competenze esistenti sul territorio), internazionalizzazione dell'economia e delle aziende del territorio.
- politiche di attrattività ed attrazione di risorse strategiche in grado di aiutare a rafforzare l'offerta territoriale ("enabler"), quali:
 - talenti: personale considerato come strategico per lo sviluppo delle attività/settori prioritari (es. ingegneri, sviluppatori informatici, scientifici, manager, ecc.) e studenti nelle discipline legate alle attività/settori prioritari;
 - finanziamenti: capitale di rischio (VC) – per la crescita delle start-ups tecnologiche regionali, capitale sviluppo – per la crescita di aziende regionali consolidate, fondi destinati al finanziamento di infrastrutture/programmi di sviluppo urbano, ecc.
- promozione del turismo "leisure" e/o "business".

Partendo dagli obiettivi di attrazione investimenti sopra indicati, il nuovo modello organizzativo per l'attrazione investimenti in Lombardia, nella definizione del proprio **perimetro di missione** dovrà quindi tenere conto:

- delle sfide relative all'attrazione investimenti che Regione Lombardia si è data con il Piano Industriale;
- della struttura organizzativa "leggera" che caratterizza attualmente il progetto Invest In Lombardy;
- della necessità di integrare l'insieme delle competenze esistenti in materia di sviluppo economico e della loro necessaria interconnessione con altre competenze.

La scelta delle **tipologie di investimento da ricercare** dovrà includere:

- l'insediamento/creazione di nuovi investimenti;
- l'ampliamento/modernizzazione di attività esistenti o co-localizzazione di una nuova attività accanto ad una esistente;
- l'acquisizione di aziende/stabilimenti presenti sul territorio (apporto di capitali, investimenti/finanziamenti) con una preferenza per società in difficoltà congiunturali, e non strutturali, rispetto all'acquisizione di società sane (in bonis);
- la promozione di partnership, in particolare le collaborazioni scientifiche, le università ed i cluster, da estendere eventualmente alle collaborazioni industriali e tra le associazioni imprenditoriali.

3.1 - Il Progetto "Invest in Lombardy": verso l'evoluzione del modello attuale

L'attività dedicata alla promozione ed all'attrazione degli investimenti in Lombardia è realizzata nell'ambito dell'Accordo Quadro di Programma con il Sistema Camerale sulla base di Piani operativi approvati annualmente dalla Giunta, che Unioncamere Lombardia opera mediante la società Promos Italia (soggetto attuatore)⁵. La collaborazione con Unioncamere si formalizza sin dal 2012 quando, nel Documento strategico annuale 2013 (DSA), approvato da Regione Lombardia con D.G.R n. 3762⁶, fra gli interventi chiave per lo sviluppo competitivo, si individua l'obiettivo

⁵ Promos, nata come azienda speciale per l'internazionalizzazione del sistema camerale milanese/lombardo, si presenta oggi come "Agenzia italiana per l'internazionalizzazione" e conta tra i suoi soci non solo UnionCamere Lombardia e le Camere di Commercio di Milano/Monza-Brianza/Lodi, Bergamo e Sondrio, ma anche Camere di altre regioni: Genova, Pordenone/Udine, Modena, Ferrara/Ravenna, Toscana Nord-Ovest, Umbria, Salerno, Caserta, Catanzaro/Crotone/Vibo Valentia e Cosenza.

⁶ (DGR 3762/11.07.2012): Nel DSA si cita per la prima volta "InvestinLombardy": "L'azione regionale per favorire l'attrattività degli investimenti nel 2013, si svilupperà in due ambiti: il rafforzamento della collaborazione con il sistema camerale per le attività di promozione e di accompagnamento degli investitori esteri attraverso il nuovo strumento condiviso⁶ di INVESTINLOMBARDY e l'attuazione degli Accordi di sviluppo territoriale del programma

dell'attrazione degli investimenti, da implementarsi rafforzando la collaborazione con il sistema camerale attraverso un nuovo progetto condiviso denominato *Invest in Lombardy*. In un contesto in cui la competizione internazionale tra territori era in costante crescita e richiedeva modelli sempre più articolati e proattivi rispetto alle dinamiche di mercato e data-driven, *Invest in Lombardy* nasceva quindi con l'obiettivo di rafforzare l'attrattività territoriale e accompagnare attivamente le imprese ad insediarsi in Lombardia, intercettare prioritariamente investimenti a più alto impatto in termini di valore in capex, generazione e attrazione di capitale umano qualificato, trasferimento tecnologico e inserimento nelle filiere lombarde.

Ad oggi, il **modello operativo** di *Invest in Lombardy* si articola su **tre pilastri di lavoro**:

1. Servizi di assistenza agli investitori individuati attraverso canali diretti, siti Internet di Regione Lombardia e «Invest in Lombardy», agenzie nazionali (ICE/Invitalia), e dal 2023, mediante prestatori di servizi specializzati. Il servizio è personalizzato e gratuito ed accompagna l'investitore lungo tutto il ciclo di vita del progetto (dalla fase di valutazione preliminare all'insediamento, fino all'eventuale espansione) includendo: supporto nella ricerca di siti e immobili, facilitazione nelle relazioni con enti locali, accompagnamento sul territorio e supporto nelle procedure amministrative, informazioni e accompagnamento su incentivi e strumenti finanziari, supporto per il reperimento di personale. A questo si aggiunge il servizio di supporto ad aziende già sul territorio (c.d. "*aftercare*"), attività sempre più strategica per favorire la c.d. "*retention*" degli investimenti e stimolare possibili ulteriori investimenti (espansioni, nuovi progetti);
2. Raccolta, valorizzazione e promozione dell'offerta territoriale, mediante una piattaforma digitale disponibile all'interno del sito web www.investinLombardy.com alimentata attraverso manifestazioni di interesse pubbliche ("*AttrACT*"-2017 e "*OpportunityLombardy*"-2024) mirate a coinvolgere soggetti pubblici e privati nella raccolta e candidatura di opportunità insediative che vadano ad alimentare continuamente il portafoglio di aree ed immobili da mettere a disposizione di aziende interessate ad investire in Lombardia. Rientrano nella valorizzazione dell'offerta, la mappatura dei settori economici strategici per la Lombardia (individuati avvalendosi di specifiche attività di analisi e sulla base della strategia regionale di specializzazione intelligente-RIS3 che includono: scienze della vita, ICT, manifattura avanzata, mobilità sostenibile, aerospazio, energia e green economy) e la predisposizione di value proposition territoriali e/o tematiche, che sintetizzano i punti di forza delle relative filiere a beneficio degli operatori internazionali.
3. Promozione, comunicazione e posizionamento internazionale, mediante la partecipazione ad eventi internazionali selezionati, manifestazioni fieristiche, missioni istituzionali, business forum e modalità digitali (sito web e canali social). Tale attività è realizzata in sinergia con ICE Agenzia, Ministero degli Affari Esteri, Camere di commercio internazionali, Ambasciate e Consolati. I mercati prioritari sono definiti in base all'analisi delle tendenze globali degli IDE e alla coerenza con i settori di specializzazione della Lombardia.

La **struttura organizzativa** attuale di *Invest in Lombardy* consiste concretamente in un gruppo di lavoro congiunto (con personale della DG Sviluppo Economico e di Promos) che gestisce le attività e i servizi previsti nei tre pilastri di lavoro, prevalentemente in autonomia e, in minor parte, avvalendosi di apporti esterni.

Pur nel confermare un buon livello di servizi offerti, tassello fondamentale in fase di attuazione della Strategia sarà il **potenziamento ed il rafforzamento delle funzioni centrali di promozione, assistenza e valorizzazione dell'offerta già erogate** dal Progetto *Invest in Lombardy*, **integrando con contributi specifici** di una più ampia platea di stakeholder sia interni che esterni agli Enti promotori (Regione e Sistema Camerale).

ASTER, basati su partenariati pubblico privati per l'insediamento di nuove attività di impresa sul territorio, anche attraverso la valorizzazione delle diverse vocazioni territoriali favorendo nuova occupazione locale"



Fig. 5 - Il modello attuale: gradiente di intensità di colori a seconda delle attività attualmente svolte

Tenendo conto che le condizioni di successo per lo sviluppo di un'organizzazione strutturata in materia di attrazione investimenti per la Lombardia (oltre al tema delle risorse, della forma giuridica, della governance e dell'azione pubblica) sono determinate dall'**implementazione degli ambiti di attività non ancora strutturati**, nella ridefinizione del modello, il team dovrà ristrutturarsi in funzione del presidio ed implementazione delle seguenti attività, secondo le priorità indicate in fig.6):



Fig.6 – Il nuovo modello organizzativo: ordine cronologico prioritario di sviluppo delle attività

PRIORITÀ 1: informazione & marketing (business intelligence, ricerche e analisi, marketing, management dell'informazione), tenuto conto del "targeting", ovvero:

- la capacità di identificare le aziende giuste e, al loro interno, gli individui/punti di contatto giusti (business intelligence, ricerca e reti/networking. Ciò al fine di sollecitare, nell'ambito di target settoriali e geografici ben definiti, la platea di aziende che non hanno a priori preso in considerazione la Lombardia o che non hanno messo tale destinazione d'investimento in prima posizione nella loro "short-list", rafforzando le attività di ricerca diretta e indiretta di investimenti in termini di nuove risorse, umane, finanziarie, di strumenti, servizi, contenuti e partner adatti;
- l'assistenza ai progetti – preparazione dei dossier di informazione/risposta ai bisogni espressi, messa in relazione con autorità e amministrazioni, fornitori di servizi, partner, ecc, ricerca di siti, accompagnamento nell'implementazione del progetto (procedure amministrative, reclutamento, mobilitazione degli incentivi, ecc.);

PRIORITÀ 2: presa di contatto e sviluppo delle relazioni, in termini di:

- azione specifica destinata all’aftercare – monitoraggio della presenza di aziende estere sul territorio, assistenza alle aziende e identificazione di progetti di espansione e di co-localizzazione, a dimostrazione dell’attenzione verso gli investitori già presenti sul territorio;
- networking interno alla Regione con i cluster, le università e i centri di ricerca, i prestatori di servizi a dimensione e vocazione internazionale presenti sul territorio (studi legali, società di audit e consulenza, banche, ecc.);
- networking esterno al territorio regionale (in Italia e all’estero) con soggetti pubblici (ambasciate, consolati, enti di governo, camere estere, ecc.) e associazioni imprenditoriali e prestatori di servizi a vocazione internazionale (avvocati, commercialisti, consulenti, banche, ecc.), anche mediante soggetti con funzioni di rappresentanza in Europa e USA;

PRIORITÀ 3: comunicazione in termini di:

- sviluppo di contenuti, booklets, gestione ed implementazione della piattaforma Invest in Lombardy, della presenza su LinkedIn e della mappatura delle opportunità insediative;
- “messaggio” che si intende veicolare, ovvero della capacità di convincere l’azienda che “l’opportunità Lombardia” è più adatta alla sua situazione, ai suoi bisogni e ambizioni - e quindi ai suoi progetti, già formalizzati o potenziali, proposte di valore, supporto da esperti;
- specifiche azioni di comunicazione/promozione focalizzata sui media economici, a supporto delle azioni di lead generation, con un aggiornamento continuo del sito Internet dedicato, la pubblicazione regolare sul sito e nei media convenzionali e sociali di informazioni sugli investimenti di aziende ester(n)e nella Regione, sulle novità in materia di iniziative pubbliche regionali (programmi settoriali, “Zone di Innovazione e Sviluppo”, incentivi, ecc.), di infrastrutture, di successi di aziende, università o centri di ricerca regionali, ecc.;

PRIORITÀ 4: ricerca diretta di investimenti (lead generation), ripartita per settori (intelligence & ricerca, presa di contatto e negoziazione) in una dimensione continua, qualitativa e mirata su base geografica, prima in Europa (Germania, Francia, Svizzera, Austria, Spagna...) e successivamente nel Nord America ed Asia cui si affianca l’uso mirato degli incentivi regionali per i settori/attività target prioritari;

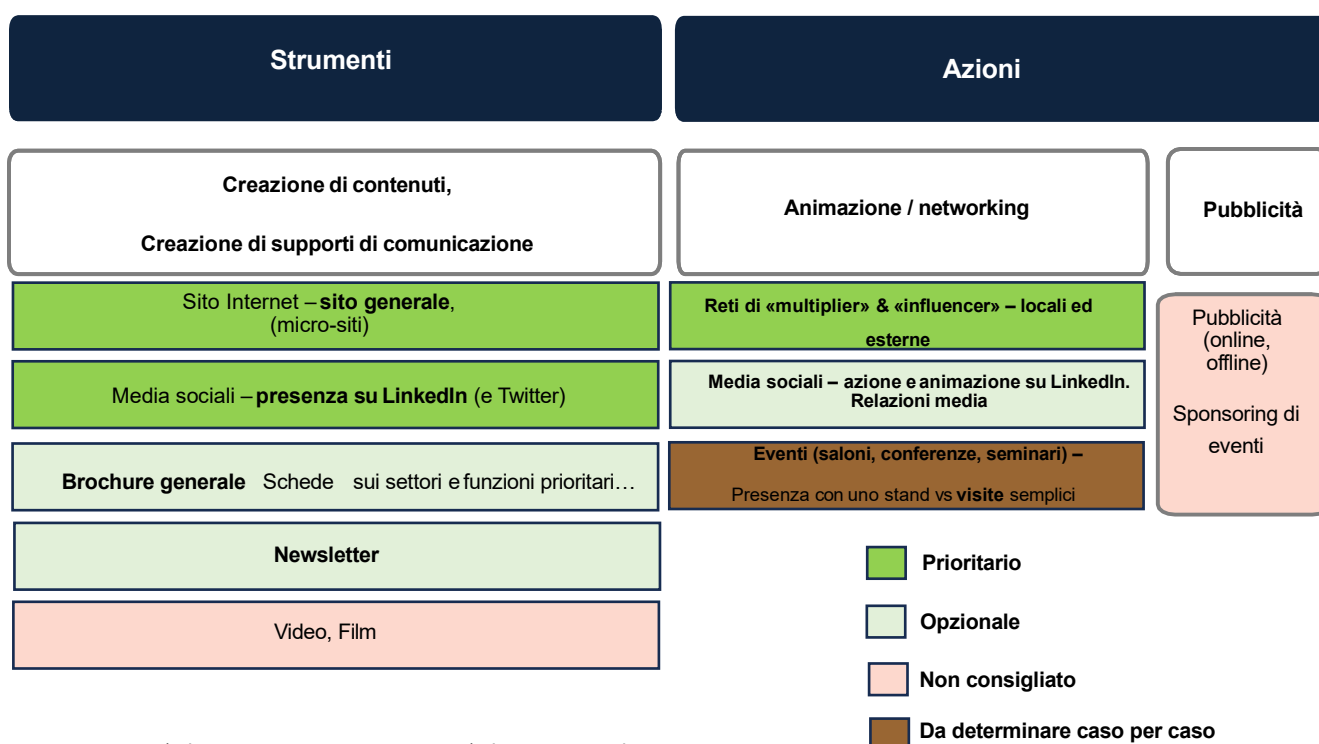


Fig. 7 - Attività di ricerca e assistenza: intensità di strumenti ed azioni

Determinante sarà infine un rinnovato e forte impegno politico (*voce 5*) e la **costruzione di una rete di collaborazione estesa agli stakeholders** (enti locali, cluster, università, centri di ricerca, associazioni imprenditoriali, gestori delle infrastrutture ed aziende chiave presenti nel territorio, locali ed estere), che potrà tradursi:

- nella creazione di un gruppo di coordinamento di alto livello per l'attrattività (*Advisory Board/tavolo politico*), all'interno del quale discutere e definire specifici Piani d'azione annuali e monitorare e valutare i risultati dell'attività svolta, anche scegliendo e premiando i «migliori» investitori e investimenti;
- nella costituzione di specifici tavoli di lavoro, da attivarsi nell'ambito del **Servizio alle Imprese** – quale parte integrante e sostanziale del team - che accompagni tutto il ciclo di vita del progetto.

3.2 - Opzioni possibili e prossimi step

Rispetto alla definizione di un soggetto dedicato ad attuare le politiche regionali per l'attrazione investimenti si considereranno diverse **opzioni**:

- il mantenimento – con rafforzamento – dell'organizzazione attuale derivante dalla partnership tra Regione e Sistema camerale lombardo;
- la creazione di una struttura formalmente nuova (associazione, società consortile, fondazione, ecc.) con integrazione del team esistente ed inserimento di nuove risorse;
- lo sviluppo di un team dedicato all'interno dell'Amministrazione regionale.

	Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento – con rafforzamento – dell'organizzazione attuale derivante dalla partnership tra Regione Lombardia, UnionCamere Lombardia e Promos Italia 	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità di gestione • Partnership Regione-Unioncamere 	<ul style="list-style-type: none"> • Posizione di Promos in questo contesto come «fornitore di servizi»
<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di una struttura formalmente nuova (associazione, società consortile, fondazione...) con integrazione del team esistente e aggiunta di nuove risorse 	<ul style="list-style-type: none"> • Struttura dedicata, con missione chiara e forte visibilità potenziale all'interno della regione • Associazione potenzialmente allargabile a più/numerosi partners 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemi potenziali di continuità dell'attività se società «in-house» (finanziamento per programma)
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusione di un team dedicato all'interno dell'amministrazione regionale lombarda, presso la Presidenza/Assessorato alle Attività Produttive... 	<ul style="list-style-type: none"> • Legittimità politica regionale forte • Linea diretta con l'autorità politica e capacità di mobilitazione dell'amministrazione regionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincoli legati alla gestione amministrativa di un ente pubblico (contabilità pubblica, reclutamento...)

Opzioni a confronto

La scelta dovrà tenere conto:

- del livello di autonomia funzionale dell'organizzazione garantita da una forma giuridica che le consenta una certa flessibilità (in particolare nell'assunzione del personale, nella gestione delle attività, nei rapporti con l'estero,

ecc.); costituisce infatti elemento di successo la presenza di un team specializzato (almeno bi-lingue), stabile e a tempo pieno sull'attività, con una doppia cultura pubblica-privata che combina conoscenza del territorio regionale (economia ed ecosistemi settoriali chiave), funzionamento dell'amministrazione (regionale e locale) e delle aziende, con competenze in materia legale (costituzione di società, fiscalità, regolamentazione del lavoro, procedure amministrative, incentivi...), di marketing, comunicazione, business development, assistenza ai progetti, consulenza aziendale ed una reale dimensione internazionale;

- dell'effettiva collaborazione e convergenza di obiettivi con le società e gli enti del SiReg per "fare sistema" e favorire sia la scelta della Lombardia come meta d'investimento, sia la rapida risoluzione delle criticità inerenti all'insediamento e lo sviluppo di attività economiche nel territorio (es. location, infrastrutture/utilities, permitting, reclutamento, formazione, ricerca, ecc.);

Il nuovo modello organizzativo dovrà strutturarsi in funzione dell'**offerta di servizi che si intende mettere a disposizione degli investitori** e in particolare, della volontà di assicurare la disponibilità di un **punto unico di accesso** con il quale interloquire per l'attuazione dei propri progetti.

Dal secondo semestre 2025, si procederà quindi ad approfondire ed avviare il **percorso verso il consolidamento di un nuovo modello organizzativo** attraverso **due step** consecutivi e complementari:

1. una **prima fase di potenziamento organizzativo** dei processi interni e delle partnership esterne attivate, a cui far seguire:
 - **lo sviluppo/aggiornamento degli strumenti** sia interni (database CRM - Customer Relationship Management) per la gestione dei contatti/aziende e progetti, che esterni di supporto alla comunicazione e alla ricerca diretta di investitori (sito web Invest in Lombardy, media sociali professionali quali LinkedIn, ecc);
 - **lo studio di forme di semplificazione normativa per gli investitori** che si avvalgono dell'offerta di servizi data dal Progetto Invest in Lombardy;
 - lo sviluppo/acquisizione di **contenuti per la comunicazione**, per la **ricerca diretta di investimenti** (con formati diversificati: informazioni, cartografie, infografie, immagini, video, ecc.), per lo sviluppo di «proposte di valore» complessive, settoriali (almeno per i settori prioritari) e per funzione aziendale (almeno per il manufacturing, la ricerca & sviluppo...).

Governance	Offerta	Attrazione	Facilitazione	Lobbyng & Advocacy
Revisione e perfezionamento della struttura organizzativa e del coordinamento fra RL, UCL e stakeholder	Implementazione e valorizzazione dell'offerta territoriale	Rafforzamento del brand e strategia Go to Market (GTM) su target strategici	Rafforzamento del case managment a supporto dell'investitore il tutto il ciclo di insediamento	Consolidamento delle relazioni a livello nazionale ed internazionale anche mediante position paper

Allo stesso tempo, dovranno inoltre essere avviate le prime azioni concrete secondo un programma che comprenda, tra l'altro:

- il censimento e l'identificazione dei potenziali "multiplier" (avvocati, commercialisti, consulenti, banche, università, centri di ricerca, unità di trasferimento di tecnologia nel territorio, associazioni imprenditoriali, camere di commercio italiane ed estere, ambasciate ed altri soggetti istituzionali, ecc.);
- l'avvio dell'attività di networking per la creazione di una rete di intermediari da coinvolgere nel processo di attrazione/accompagnamento degli investimenti;

- un nuovo progetto di lead generation;
- la mappatura, classificazione, monitoraggio e follow up degli investitori esteri già presenti nel territorio (aftercare).

In tale fase si dovrà procedere a revisionare e perfezionare la struttura organizzativa e di coordinamento fra Regione e Sistema Camerale che troverà sintesi nell'ambito di un **organismo di regia politico-istituzionale**, allargata agli stakeholder del territorio attivi ed attivabili nell'ambito dell'attrazione investimenti, con il compito di facilitare i percorsi di accompagnamento degli investitori ed in particolare le relazioni con le autorità territoriali competenti ai fini della localizzazione e realizzazione di nuovi investimenti.

2. Una **seconda fase di messa a regime del modello organizzativo** attraverso l'individuazione di un soggetto dedicato all'attrazione investimenti con forte propensione alla promozione del sistema lombardo ed orientata a target annuali chiari e misurabili per missioni/attività in coerenza con la Strategia per l'attrazione investimenti regionale.

A tal fine dovranno essere valutati pro e contro delle diverse opzioni sopra illustrate, in relazione, in particolare, ai seguenti parametri:

- ✓ *Governance*: alternativa tra un modello di governance improntato ad un controllo diretto ed esclusivo degli obiettivi, strategie ed operatività da parte di Regione, un modello di condivisione della governance in partnership con altri attori del territorio (Sistema camerale, grandi comuni, associazionismo d'impresa ecc.) o una soluzione intermedia tra i due poli.
- ✓ *Efficacia nelle modalità operative*: ai fini delle scelte in merito alla configurazione giuridica del soggetto attuatore della strategia di attrazione, occorrerà tenere conto delle diverse condizioni di rigidità/flessibilità operativa che ne conseguono, in particolare in tema di acquisizione beni e servizi.
- ✓ *Costituzione e gestione del network*: quale che sia la scelta in merito alla configurazione del soggetto attuatore, la creazione e gestione di un network che associ al progetto i principali stakeholder del territorio costituisce un fattore di fondamentale importanza per il funzionamento del Sistema di Attrazione; anche in questo caso, tale scelta non sarà però neutra sia in termini di reale ingaggio dei partner sia in termini operativi.
- ✓ *Capitale umano*: considerato che l'attrazione di investimenti si concretizza principalmente in un'attività di servizio, il capitale umano rappresenta il fattore più importante per il successo del progetto; ne consegue la necessità per il soggetto attuatore di poter godere di margini adeguati di flessibilità per il reclutamento e la composizione del team di lavoro.
- ✓ *Innovazione*: il soggetto attuatore dovrà poter disporre di una dotazione tecnologica avanzata e poterla costantemente aggiornare in relazione alle necessità operative.
- ✓ *Risorse finanziarie*: la dotazione economica necessaria al funzionamento del Sistema di Attrazione, che potrà integrare oltre alle risorse regionali gli apporti dei partner di progetto (finanziari o materiali) dovrà essere proporzionata alla tipologia, intensità e qualità dell'offerta di servizi che si intende assicurare e alla sfida con i principali competitori europei.

Il nuovo modello organizzativo, già in prima fase, sarà potenziato con il Servizio di supporto alle imprese previsto dall'articolo 6 della l.r. n. 11/2014 che opererà secondo le modalità di seguito indicate.

3.3 - Il Servizio di supporto alle imprese

Grazie all'integrazione delle competenze specialistiche proprie del Progetto Invest in Lombardy con quelle degli stakeholder del territorio, il **Servizio di supporto alle imprese** intende **mettere in campo tutte le competenze e le**

rappresentanze presenti sul territorio lombardo che possano interloquire con gli investitori e sostenere il percorso finalizzato alla realizzazione di nuovi progetti di investimento.

L'obiettivo è quello di semplificare e rendere più efficace l'azione di contatto con i soggetti interessati ad investire in Lombardia e razionalizzare l'attività delle strutture regionali e degli enti strumentali coinvolti.

Il Servizio intende inoltre favorire un'interazione efficace rispetto alle prerogative ed alle funzioni esercitate dagli enti locali con i quali la Regione intende costruire una rete di partnership strutturata e operativa da **attivarsi sia nella costruzione dell'offerta territoriale che nell'accompagnamento al landing di progetti di investimento** ed offrire agli investitori che si avvalgono del Progetto Invest in Lombardy un **supporto completo in tutto il percorso**, che va dalla presentazione della gamma di opportunità volte a facilitare l'orientamento e l'inserimento dell'investitore nel contesto economico lombardo, all'espletamento dei procedimenti amministrativi, al conseguimento di tutto il pacchetto di permitting, fino all'aftercare.



Fig. 8 - Schema di funzionamento del Servizio di supporto alle imprese

Il Servizio è attivato – in modalità *"tailor made"* - nelle sue diverse componenti (come da Fig. 8) a favore di nuove iniziative imprenditoriali, di progetti di trasformazione e ampliamento di impianti già attivi (aftercare), di interventi di reshoring di attività precedentemente delocalizzate.

Esso si avvale di tutte le competenze istituzionali e tecniche il cui ingaggio si ritenga indispensabile per la specifica assistenza (regionali, enti locali, stakeholders, sistema delle competenze nazionali, ecc.) nonché può coinvolgere le filiere regionali e le ZIS riconosciute.

Rispetto alle **competenze presenti nel sistema regionale** il Servizio ricomprende, in particolare, questi settori:

- programmazione
- sostegno agli investimenti
- capitale umano, formazione, ricerca e innovazione
- territorio e ambiente
- infrastrutture.

La **funzione di coordinamento** è affidata all'Assessorato competente in materia di attrazione investimenti ed è composto dalle Direzioni centrali/generali della Giunta competenti nei settori sopra indicati ed integrato con almeno i seguenti soggetti del Sistema Allargato (SiReg):

- ARPA Lombardia
- Finlombarda SpA.

La composizione del Servizio può essere integrata con ulteriori Direzioni Generali o altri soggetti del Sistema allargato in relazione a necessità derivanti da casi specifici.

La Direzione generale competente in materia di attrazione investimenti provvederà a convocare i relativi Tavoli tematici, come da fig. 8 - in sessione plenaria o ristretta – sia per coordinare le attività di accompagnamento alla realizzazione del progetto di investimento, sia per sollecitare un confronto tecnico in ordine a particolari problematiche emergenti nell’ambito delle attività di assistenza.

Il **Tavolo Politico** è invece coordinato dall’Assessore competente in materia di Attrazione Investimenti, che si avvale, per garantirne il funzionamento, della Struttura competente per materia.

3.4 - La rete di relazioni

Una componente fondamentale della Strategia è **la rete di relazioni** con soggetti, pubblici e privati, operanti a diversi livelli nazionale, interregionale, regionale, provinciale, comunale. Consolidare ed alimentare la rete di relazioni e partnership è infatti ingrediente indispensabile per incidere sulla capacità effettiva di intercettare ed accompagnare investimenti di qualità e concretizzare efficacemente gli obiettivi posti dalla Strategia regionale.

Regione Lombardia ha già intessuto nel corso degli anni collaborazioni diffuse con la community istituzionale, nazionale e locale, attiva in ambito attrazione investimenti: si tratta ora di dare a tali collaborazioni maggiore ampiezza, continuità e compiutezza, mettendo a disposizione competenze e risorse per **strutturare collaborazioni salde e durature con una pluralità di realtà**, istituzionali e non, che possano operare come effettivi partner di Regione Lombardia nel perseguimento degli obiettivi della strategia.

Rientrano nella rete di relazioni i seguenti soggetti:

- le realtà istituzionali investite di una competenza diretta per l’attrazione degli investimenti. Si fa riferimento in primo luogo alle amministrazioni centrali e alle agenzie pubbliche a queste afferenti quali: il Ministero delle Imprese e del Made in Italy che presiede il Comitato Attrazione Investimenti Esteri; il Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, che opera per l’attrazione degli IDE come parte delle attività di diplomazia economica; Invitalia; ICE-Agenzia con i Desk incardinati in selezionate rappresentanze diplomatiche d’Italia nel mondo e investite sia della funzione di supporto all’internazionalizzazione delle imprese sia di attrazione di IDE in Italia; la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome con la Commissione sviluppo economico che ha un fondamentale ruolo di impulso e proposta anche in ambito attrazione investimenti e con la Task Force Attrazione investimenti che riunisce, anche a geometria variabile, i tecnici regionali.

Si tratta di canali di relazione in cui Regione Lombardia continuerà ad assicurare presidio e attiva partecipazione, in ottica collaborativa e funzionalmente alle priorità derivanti dalla propria Strategia regionale, tenuto anche conto che istituzioni e agenzie nazionali (in particolare Mimit, Invitalia, ICE-Agenzia) sono tuttora all’origine di una importante quota di lead che entrano nella pipeline di Regione Lombardia di assistenze a progetti di investimento.

All’interno di questo quadro, la collaborazione con le amministrazioni centrali e con le Regioni trova attuazione sia in forma bilaterale per istanze e casi di assistenza che riguardano direttamente la Lombardia (all’interno di selezionate liste di territori in Europa/in Italia che l’operatore estero sta considerando prima di operare una scelta di atterraggio dell’investimento, oppure come territorio che è già stato individuato dall’azienda estera per il proprio progetto da insediare oppure da ampliare nel caso l’azienda sia già presente in Lombardia) sia all’interno di gruppi di lavoro tematici, nati anche in attuazione di protocolli di intesa. Si fa riferimento, a titolo di esempio e non in modo esaustivo, al gruppo di progetto sull’offerta insediativa nato su impulso del CAIE, ai gruppi di progetto coordinati dalla Conferenza delle Regioni all’interno della Task force interregionale per l’attrazione degli investimenti, ai gruppi di lavoro attuativi delle intese con Assocamerestero, con Transatlantic Investment Committee, ecc.).

- gli stakeholders di rilievo che rappresentano la voce del sistema imprenditoriale, tanto a livello nazionale quanto regionale che, tramite le loro articolazioni territoriali, sono fonte di conoscenza di trend settoriali e progettualità

innovative nonché possibili partner per la promozione e l'attuazione di singole iniziative promosse da Regione Lombardia. Si fa riferimento in particolare al Sistema Camerale, a Confindustria in cui è anche attivo un Advisory Board Investitori Esteri-ABIE e alle Camere di commercio estere in Italia;

- la community, pubblica e privata, del territorio che si punterà a coinvolgere con un ingaggio strategico crescente a beneficio della conoscenza e costruzione dell'offerta, dell'accompagnamento ad assistenze per progetti strategici, all'efficace promozione in Italia e all'estero delle caratteristiche e delle opportunità di investimento sulla base delle specifiche vocazioni e specializzazioni territoriali. I soggetti cui la Regione guarda con priorità sono gli enti locali, gli uffici territoriali delle amministrazioni centrali, le associazioni di categoria, i cluster, gli hub ed i distretti dell'innovazione, le fondazioni, i soggetti dell'alta formazione e della formazione tecnica, i Consolati di Paesi esteri presenti in Lombardia, gli enti del sistema regionale allargato, ecc.;
- i cd "multiplier", ovvero soggetti che non operano direttamente per l'attrazione degli investimenti ma possono essere raggiunti e coinvolti a supporto della lead generation e della promozione della value proposition settoriale della Lombardia. Potranno essere in tal senso consultati e coinvolti in modo regolare, anche in funzione dell'assistenza per progetti strategici, soggetti quali: esperti settoriali a contatto diretto con aziende estere o già insediate in Lombardia, esperti afferenti a organismi della ricerca e della formazione settoriali, esperti immobiliari, istituti bancari, studi professionali e fornitori di servizi specializzati.

4. Gli strumenti per sostenere la realizzazione di nuovi investimenti

Oltre agli specifici strumenti messi in campo per l'attuazione delle Zone di Innovazione Speciale, della Zona Logistica Semplificata e dei Distretti del Commercio, l'attuazione della Strategia per l'attrazione investimenti può avvalersi di strumenti negoziali - finalizzati all'attuazione di specifici progetti di insediamento - e della Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy", finalizzata a mappare le opportunità insediative e di investimento presenti sul territorio lombardo, puntando al coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati.

Entrambi costituiscono una leva d'azione importante sia per le attività di assistenza, al fine di far conoscere ed incentivare la scelta di investire in Lombardia, sia per le attività di accompagnamento, a valle della decisione.

4.1 - Gli strumenti negoziali regionali

Da sempre le politiche pubbliche sono oggetto di negoziazione per trovare tra gli interessi in gioco un punto di mediazione e di convergenza sulle decisioni finali.

Già negli anni '90, l'introduzione degli Accordi fra pubbliche amministrazioni (L.241/90) ebbe il merito di dotare le pubbliche amministrazioni, abituate a muoversi in un quadro di relazioni fortemente gerarchiche e improntate ad un rigido formalismo, di regole e strumenti di lavoro più flessibili.

Il metodo negoziale costruito dal basso (bottom up) - introdotto negli anni '90 con la L.241 (Accordi fra pubbliche amministrazioni) - nonostante la sua complessità, si è così sempre più diffuso insieme all'idea che le parti in gioco, se collaborano, possono costruire soluzioni più rapide (e migliori) di quanto potrebbero ottenere con processi tradizionali, improntati al ferreo rispetto della gerarchia amministrativa (top down).

Nel tempo, anche Regione Lombardia si è dotata di strumenti negoziali finalizzati all'attrazione di nuovi investimenti quali gli **Accordi per la Competitività** e gli **Accordi per l'attrattività** previsti dalla l.r. 11/14 e gli **Accordi di Rilancio Economico, Sociale e Territoriale** previsti dalla l.r. 19/19.

Tali strumenti, pensati per facilitare la cooperazione ed aumentare la responsabilità e la capacità progettuale degli attori pubblici e privati attivi sul territorio facendo convergere interessi e risorse a disposizione su azioni di interesse regionale perseguono l'obiettivo di agevolare, semplificare e rendere più efficace l'azione amministrativa nel rilancio della competitività dei propri territori.

Nell'attuazione della Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia, si ritiene che lo strumento negoziale si confermi come un'importante prassi di governance istituzionale attraverso la quale individuare proposte per lo sviluppo di azioni trasversali a sostegno della competitività e dell'attrattività del sistema lombardo.

Per tale motivo, al fine di rendere più efficace l'azione regionale in tema di attrazione investimenti, agli strumenti esistenti previsti dalla l.r.11/14, di portata più generale rispetto all'obiettivo di favorire lo sviluppo economico del territorio, si intende **affiancare un nuovo strumento negoziale finalizzato a favorire e sostenere la realizzazione di investimenti** sul territorio lombardo con l'obiettivo specifico di sviluppare e valorizzare le risorse produttive, umane, ambientali e infrastrutturali presenti sul territorio al fine di favorire la crescita competitiva, l'attrattività del territorio lombardo, la capacità di innovazione del sistema produttivo e sociale della Lombardia, con il **coinvolgimento di diversi soggetti istituzionali**, degli **enti locali** e del **sistema economico produttivo lombardo**.

Tale strumento sarà finalizzato a sostenere la **realizzazione di nuovi insediamenti d'impresa** facilitando l'apertura di nuove attività, supportando l'espansione e lo sviluppo delle aziende già presenti sul territorio, incentivando la riconversione produttiva ed accrescendo le specializzazioni produttive e l'innovazione.

Lo strumento sarà attivabile a seguito della decisione dell'investitore di posizionarsi in Lombardia e sarà destinato ad investimenti con le seguenti caratteristiche:

- nuovi insediamenti, espansione di insediamenti esistenti, riconversione produttiva, riutilizzo di impianti dismessi;
- elevato valore degli investimenti, accrescimento delle specializzazioni, ricerca e innovazione, sostenibilità energetica, ambientale e sociale, impatto positivo sull'occupazione, attrazione di investimenti esteri.

Si guarderà inoltre con particolare interesse alla **promozione di settori ad alto valore aggiunto e innovativi** in grado non solo di incrementare l'occupazione ma di creare nuove opportunità di lavoro e l'attrazione di talenti.

4.2 – “Opportunity Lombardy”: la mappatura delle opportunità insediative

Tra le attività di assistenza fornite alle imprese estere interessate a insediarsi nel territorio lombardo quella di *location scouting* è una delle principali e strategiche per la finalizzazione dell'insediamento dei progetti di investimento. Per essere efficace, soprattutto in un ambito competitivo di livello europeo, non può essere svolta solo su domanda e caso per caso, ma deve poter attingere ad una banca dati dedicata, ampia e qualificata, esito di una precedente selezione e catalogazione di opportunità insediative sul territorio, sistematica e continua. Tale attività deve essere in grado di offrire, in tempi molto rapidi, opportunità localizzative ai progetti di investimento così caratterizzate:

- rappresentate graficamente in modo georeferenziato;
- qualificate dal punto di vista delle principali caratteristiche di localizzazione, stato di fatto e diritto;
- adatte ai requisiti richiesti dall'investitore;
- di verificata disponibilità attuativa e di alienazione da parte dei proprietari;
- garantiscano pubblicizzazione e trasparenza dell'azione amministrativa.

Da queste specifiche esigenze è derivata la necessità di costruire una banca dati mappata di offerte insediative sul territorio lombardo, inizialmente mediante il Programma *AttrAct* (2016-2022) e dal 2024 la Manifestazione di Interesse “*Opportunity Lombardy*”.

Entrambe si pongono quale strumento di valorizzazione delle relazioni sviluppate da Regione Lombardia con le Province e con i Comuni nelle fasi di costruzione dell'offerta di investimento e di accompagnamento a progetti di insediamento strategici.

Il programma AttrAct, rivolto agli Enti Locali, ha consentito di raccogliere più di 100 opportunità localizzative ed era finalizzato a mettere a disposizione delle imprese che intendevano investire in Lombardia non solo opportunità insediative qualificate, ma anche un contesto chiaro e favorevole all'investimento (tempi certi, semplificazioni, incentivi, eccellenze, opportunità, tutoring), sensibilizzando, stimolando e consolidando il sistema di relazioni e di aggregazione dei principali stakeholder del territorio (tra i quali Camere di Commercio, gli Enti appartenenti al Sistema Regionale, le associazioni e aggregazioni imprenditoriali, ordini professionali, le istituzioni del credito e della finanza, gli Enti di formazione e della ricerca) impegnati nell'accompagnare e sostenere la finalizzazione degli investimenti.

I Comuni selezionati si impegnavano pertanto non solo a candidare aree potenzialmente disponibili per l'insediamento di progetti di investimento, ma anche a sottoscrivere specifici accordi con la Regione (accordi per l'attrattività) volti a favorire ed agevolare l'attrattività del proprio territorio attraverso la previsione di tempistiche certe, possibili incentivi e semplificazioni e assistenza nell'iter approvativo.

Le aree selezionate hanno alimentato la piattaforma www.investinlombardy.com con un tool dedicato e dinamico per il location scouting a beneficio di potenziali investitori e sono state promosse mediante il progetto Invest in Lombardy.

L'esperienza del programma AttrAct ha permesso di fare una valutazione complessiva dello strumento in termini di punti di forza e di debolezza al fine di valutarne la replicabilità, stante l'esigenza di ampliare ed ulteriormente qualificare l'offerta di investimento ad oggi mappata.

Nel mese di luglio 2024 è stata quindi lanciata la nuova Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy" con l'obiettivo di ampliare la mappatura e rafforzare la capacità di rispondere in modo sempre più efficace, in termini di qualità e tempo, alle crescenti e diversificate richieste insediative che le imprese estere rivolgono. Per raggiungere tale scopo si è ritenuto strategico:

- puntare all'ampliamento della rete di soggetti che possono contribuire a segnalare opportunità insediative, scegliendo di rivolgersi direttamente ai proprietari degli asset, sia pubblici che privati, senza la mediazione dell'Ente comunale;
- qualificare l'offerta di opportunità di insediamento, richiedendo un set di informazioni ampio e preciso, che consenta una chiara identificazione delle caratteristiche delle aree candidate, non solo in termini di localizzazione, stato di fatto e di diritto ma anche di potenzialità e vocazione di investimento;
- garantire trasparenza e egualità di trattamento nei confronti dei proprietari, sia pubblici che privati, attraverso la pubblicizzazione della Manifestazione e la promozione delle opportunità sulla piattaforma *investinlombardy.com* senza oneri economici per i soggetti proponenti e per i proprietari.

Eguale essa costituisce supporto all'alimentazione che Regione Lombardia, così come le altre Regioni italiane, sono chiamate ad assicurare all'analogo progetto di mappatura su scala nazionale (www.investinitaly.gov.it) promosso dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy per il tramite della Segreteria Tecnica del Comitato Attrazione Investimenti Esteri (CAIE).

Parallelamente all'apertura della Manifestazione sono inoltre state avviate alcune azioni finalizzate al miglioramento ed all'efficientamento dello strumento. In particolare:

- *promozione della Manifestazione sul territorio lombardo* attraverso uno specifico tour tecnico di comunicazione e presentazione dell'iniziativa nei territori provinciali al quale sono seguite azioni specifiche di follow up con singoli stakeholder;
- *costruzione e gestione di un sistema GIS delle mappature* delle opportunità insediative, non solo finalizzato alla loro rappresentazione georeferenziata e catalogazione, ma soprattutto ad una più efficace e rapida consultazione e proposizione agli investitori;
- *predisposizione di un sistema innovativo di lettura del territorio* che, attraverso l'interpretazione e combinazione incrociata di informazioni provenienti da dataset disponibili e/o da immagini satellitari, riesca a fornire una possibile identificazione e localizzazione di aree dismesse/inutilizzate/sottoutilizzate con l'obiettivo, da una parte di aggiornare le mappature regionali esistenti, e dall'altra intercettare dismissioni recenti che possano rispondere alle richieste, sempre più frequenti, di re-insediamento da parte di operatori/investitori internazionali.

Considerato il termine, ormai prossimo, per la presentazione delle candidature alla Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy" approvata con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024, fissato al 01 ottobre 2025 e la rilevanza strategica delle attività di mappatura delle opportunità insediative, si ritiene indispensabile prorogare lo strumento fino alla data del 30 giugno 2028, con l'introduzione delle seguenti semplificazioni procedurali in fase di inserimento delle domande:

- in luogo della Relazione descrittiva, le informazioni tecniche – sia obbligatorie che facoltative - dovranno essere inserite in un file Excel pre-compilato. Questa modifica rappresenta una semplificazione procedurale, mantenendo invariato il livello di approfondimento dell'informazione richiesta per la candidatura;
- la domanda di candidatura potrà essere compilata dai proprietari/proponenti ovvero da altro soggetto giuridico o fisico da questi delegato. Si precisa che l'eventuale delega riguarda esclusivamente la gestione

- operativa della domanda sulla piattaforma BeS, ma non costituisce rappresentanza della proprietà nelle funzioni di firma della domanda e di nulla osta alla pubblicazione;
- qualora il medesimo proponente intenda candidare più di un'area e/o edificio (anche in momenti temporali diversi), è inserita una funzione che consente di mantenere nella memoria del sistema le informazioni preliminari e anagrafiche inserite al primo accesso.

Il testo della Manifestazione di Interesse "Opportunity Lombardy", approvato con DGR n. XII/2879 del 29 luglio 2024, viene integrato e modificato come segue:

- **Paragrafo 3, pagina 3.** Dopo la frase che inizia con "Intermediari immobiliari e associazioni imprenditoriali" e termina con "proprietà di terzi", viene inserito il seguente testo: *"Il proprietario/proponente può delegare un altro soggetto, sia giuridico che fisico, alla compilazione della domanda di candidatura attraverso la sottoscrizione di apposito modulo (fac-simile lett. C). Si precisa che l'eventuale delega riguarda esclusivamente la gestione operativa della domanda sulla piattaforma BeS, ma non costituisce rappresentanza della proprietà nelle funzioni di firma della domanda e del nulla osta alla pubblicazione"*.
- **Paragrafo 7, punto 1 lettera a), pagina 5.** Il testo vigente "Relazione descrittiva e tecnica (in formato PDF e, se disponibile, anche in lingua inglese): che contenga" è sostituito dal seguente: *"File Excel pre-compilato in cui devono essere inserite"*.
- **Paragrafo 7, punto 1 lettera a), pagina 6.** Prima della lettera e) è inserito il seguente periodo: *"Per una più efficace presentazione dell'area e/o immobile viene comunque consentito allegare anche una Relazione descrittiva, illustrativa e tecnica, come documentazione aggiuntiva"*.
- **Paragrafo 7 punto 1 lettera b), pagina 7.** Il testo vigente "Relazione descrittiva e tecnica del progetto di investimento (in formato PDF e se disponibile, anche in lingua inglese)" è sostituito dal seguente: *"File Excel pre-compilato in cui devono essere inserite le informazioni necessarie alla comprensione delle caratteristiche del progetto di investimento, quali in particolare:"*
- **Paragrafo 7 punto 1 lettera b), pagina 8.** Prima della lettera e) è inserito il seguente periodo: *"Per una più efficace presentazione del progetto di investimento viene comunque consentito allegare anche una Relazione descrittiva, illustrativa e tecnica, come documentazione aggiuntiva"*.
- **Paragrafo 7, pagina 9.** Dopo la lettera e) viene aggiunta la lettera f) con il seguente testo: *"Nel caso di compilazione e gestione operativa della domanda di candidatura da parte di un soggetto (sia giuridico che fisico), diverso dal proprietario: delega, sottoscritta dal proprietario, al soggetto compilante redatta secondo il Fac-simile Lett. C'."*
- **Paragrafo 7, pagina 9.** Il testo vigente, "I fac-simile lettere A e B saranno disponibili", viene sostituito con il seguente: *"I fac-simile lettere A, B e C saranno disponibili"*.
- **Paragrafo 8, pagina 9.** Laddove nel testo vigente viene indicata la data di scadenza per la presentazione delle domande al 1° ottobre 2025, essa viene sostituita con la nuova data: *"30 giugno 2028"*.
- **Paragrafo 8, pagina 9.** Dopo la frase che inizia con "Seguirà una fase di validazione" e termina con "operare sulla piattaforma" viene inserito il seguente testo: *"Qualora il medesimo proponente intenda candidare più di un'area e/o edificio (anche in momenti temporali diversi), il sistema manterrà in memoria le informazioni preliminari e anagrafiche inserite al primo accesso, ricaricandole in modalità automatica"*.

5. Comunicazione e Promozione

Comunicazione e promozione sono funzioni di rilievo all'interno della Strategia per l'attrazione investimenti: nella concezione di Regione Lombardia la promozione opera in modo trasversale a beneficio del rafforzamento dell'attrattività territoriale e della capacità di intercettare ed accompagnare progetti ad alto valore aggiunto. In assenza di una funzione dedicata alla promozione, la Strategia ne risulterebbe impoverita, in quanto una attività strutturata e sistematica di promozione sostiene e valorizza la conoscenza dell'offerta e consente di perseguire in modo mirato l'attività di lead generation e di assistenza ai progetti.

Insieme alla comunicazione istituzionale, la promozione ha inoltre un importante ruolo di motore dell'attività di animazione territoriale e di costruzione di relazioni stabili con la rete di stakeholders pubblici e privati regionali/nazionali/internazionali (quali gli enti del sistema regione e gli enti locali, la business community locale/nazionale ed internazionale, gli enti della diplomazia economica nazionale ed estera, i soggetti dell'alta formazione e della ricerca, i cluster e i distretti dell'innovazione, gli intermediari e gli opinion makers/leaders che possono operare come moltiplicatori di contatti e conoscenze).

All'interno del modello regionale di attrazione investimenti, la promozione è quindi a servizio degli obiettivi strategici individuati da Regione Lombardia e può assumere peso e forme differenziati in funzione delle priorità d'azione discendenti dalla strategia regionale.

5.1 - Il modello di comunicazione attuale

La promozione ha rappresentato uno dei pilastri del progetto Invest in Lombardy ed è stata progressivamente sviluppata nella prospettiva di dar vita ad un racconto sempre più articolato ed incisivo del posizionamento e dei vantaggi competitivi della Lombardia su scala globale; all'interno del progetto Invest in Lombardy, Regione Lombardia ha voluto indirizzare la promozione nella direzione della valorizzazione dei punti di forza di ecosistemi economico-produttivi prioritari al fine di incidere sempre più efficacemente sulla generazione di lead e sulla capacità di rispondere alla domanda settoriale proveniente sia da operatori portatori di nuovi progetti di creazione, sia da imprese estere già operanti in Lombardia.

All'interno del progetto Invest in Lombardy, la promozione viene oggi realizzata attraverso:

- il sito internet dedicato investinlombardy.com: il sito, bilingue, è oggi un brand riconosciuto che ha visto crescere la dimensione delle visite su base annua (oltre 33.000 le pagine viste nel primo semestre 2025, delle quali oltre 25.000 le pagine viste uniche, +39% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente). Lanciato nel 2021 come evoluzione del sito del programma AttrACT, oggi investinlombardy.com si pone quale porta di ingresso unitaria ed integrata per l'assistenza agli investitori e per la promozione dell'attrattività e delle opportunità di investimento in Lombardia. Oltre ad essere un canale di potenziale generazione di lead, la piattaforma vuole essere a disposizione della business community, domestica ed internazionale, per la presentazione coordinata dell'offerta insediativa e la conoscenza di settori strategici nel loro radicamento ed articolazione territoriali. Nato per divenire uno strumento di sempre maggiore prossimità e servizio all'operatore, il sito è stato potenziato in particolare nelle sezioni di location scouting (con il tool dedicato che consente di accedere alle opportunità insediative e di investimento raccolte attraverso le manifestazioni di interesse regionali), presentazione delle value propositions settoriali e testimonianze delle imprese. Vi sono confluiti i materiali promozionali elaborati per la campagna "It's the Lombardy way. Your Lombardy way" con la quale attraverso video settoriali e testimonianze di imprese (settori aerospazio, advanced manufacturing, agrifood-tech, cleantech, industrie creative, IT-ICT e media, scienze della vita, microelettronica, oltre ad uno spaccato sul capitale umano) la Lombardia ha posto l'accento sui fattori che ciascun ecosistema offre quali condizioni per il successo di progetto

di investimento. La promozione settoriale, nell'ambito della campagna It's the Lombardy way. Your Lombardy way, ha poggiato sull'utilizzo di canali e strumenti diversificati (oltre al sito investinlombardy.com, il canale istituzionale youtube, i media sociali di Regione e del progetto Invest in Lombardy, la promozione verso i Comuni del programma AttrACT, le Camere di commercio lombarde, la rete Desk FDI di Ice-Agenzia nel mondo, le DEM-Direct Email Marketing Invest in Lombardy, newsletter quali Newsmercati, LombardiaPoint, Camera News...);

- la costruzione e diffusione, online e offline di booklet di presentazione della value proposition legata ai settori prioritari. Sono oggi già disponibili sulla piattaforma investinlombardy.com booklet dedicati ai settori manifatturiero avanzato, aerospazio, microelettronica, scienze della vita, ICT/data center, energie e cleantech, agrifood-tech, industrie creative, i quali sono stati finalizzati ad esito di un lavoro analitico di mappatura volto ad identificare rapporti e trend di filiera, ambiti di specializzazione ed eccellenza a supporto delle imprese e della ricerca, sistema di formazione e competenze, attori chiave, imprese estere e casi di successo. I booklet sono strumenti fondamentali di supporto alla comunicazione e all'attività di lead generation e hanno recepito in modo sempre più esteso contributi derivanti dalla conoscenza settoriale propria di stakeholders del territorio (in particolare cluster, associazionismo imprenditoriale, università). I booklet sono oggi sfogliabili online e scaricabili a fronte di una sintetica profilazione dell'utente;
- la presenza stabile sui media sociali, con gli account LinkedIn e X del progetto Invest in Lombardy i cui contenuti annunciano e raccontano attività di progetto (in particolare la partecipazione ad appuntamenti pubblici in Italia e all'estero), danno rilievo e risonanza ad iniziative promosse sia direttamente da Regione sia dal sistema pubblico e privato di stakeholders attivi in Lombardia, rilanciano e segnalano casi di successo e sviluppi di progetti che hanno beneficiato dell'accompagnamento pubblico, valorizzano trend e posizionamento settoriali della Lombardia nel confronto europeo/internazionale. Oggi sono oltre 3.400 i follower del profilo LinkedIn di Invest in Lombardy (+330 dall'inizio dell'anno rispetto all'anno precedente);
- la partecipazione ad eventi e manifestazioni nazionali ed internazionali con l'obiettivo di migliorare il posizionamento internazionale e la riconoscibilità della Lombardia e la capacità di generare progetti a più ampio impatto atteso sul territorio. Regione Lombardia ha nel corso degli anni investito nella preparazione e presidio di eventi promossi e sviluppati nella collaborazione tra i livelli istituzionali nazionali (Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, Conferenza delle Regioni, ICE-Agenzia, Invitalia...) e regionali (task force attrazione investimenti esteri della Conferenza delle Regioni e relativi gruppi di progetto). Accanto agli appuntamenti volti alla promozione dei sistemi territoriali regionali con focus su selezionate catene del valore (quali ad esempio l'evento annuale Selecting Italy, il Transatlantic Investment Committee e la Italy-US Tech Business and Investment Matching Initiative, gli appuntamenti all'interno della settimana di protagonismo della Lombardia all'Expo di Osaka), Regione Lombardia ha progressivamente ampliato, qualificandola, la propria presenza all'interno di manifestazioni settoriali, nell'ottica di promuovere l'offerta territoriale e settoriale, generare contatti tramite l'attività mirata di outreach e l'organizzazione di b2b, incrementare la possibilità di conversione dei contatti in assistenze prese in carico con il progetto Invest in Lombardy. Si fa riferimento a questo riguardo alla partecipazione annuale alla principale manifestazione europea del real estate-MIPIM, a BIO International quale maggiore appuntamento globale dedicato alle biotecnologie e alle scienze della vita e alla edizione europea BIO Spring, nonché eventi ospitati in Lombardia con l'impulso e/o sostegno istituzionale di Regione quali l'International Astronautical Congress per l'aerospazio, il World Manufacturing Forum per il manifatturiero avanzato, il CPHI per l'industria farmaceutica, le conferenze dedicate al venture capital e al private equity;

Si è puntato, altresì, a rendere sempre più chiaro e riconoscibile il posizionamento della Lombardia anche all'interno di spazi e strumenti promozionali del sistema italiano: la narrazione dell'attrattività della Lombardia è stata perseguita grazie ad una crescente sinergia costruita con Milano (Comune di Milano e Milano&Partners come nel caso del progetto di sistema Milano&Lombardy a MIPIM) e con maggiori attori settoriali (es cluster lombardi / Principia Spa / fondazioni come nel caso degli eventi annuali TIC-Regioni a Washington e della partecipazione al BIO International dove il sistema lombardo si è presentato con contenuti e comunicazione coordinati per accrescere conoscenza e visibilità di asset e capacità di innovazione della Lombardia in settori di punta). Inoltre, la collaborazione istituzionale con Principia Spa (accordi attuativi dell'accordo quadro tra Regione Lombardia e Principia Spa) ha aperto ulteriori possibilità di rafforzamento del posizionamento internazionale della Lombardia nella cornice di appuntamenti internazionali anche legati ai network di cui Principia è membro attivo e operativo.

5.2 - Una rinnovata strategia di comunicazione e promozione

Una comunicazione integrata e ben pianificata è fondamentale per posizionare la Lombardia come centro europeo per l'innovazione e l'industria 4.0, rendendo la regione accessibile e attraente per gli investitori esteri.

A supporto della nuova Strategia per l'attrazione degli investimenti, Regione Lombardia sarà quindi chiamata a sviluppare un **piano di comunicazione integrato** che abbia come obiettivi quelli di aumentare la consapevolezza delle opportunità di investimento in Lombardia, promuovere l'immagine della Lombardia come regione innovativa e competitiva, attrarre nuovi investimenti nei settori chiave dell'economia lombarda e favorire la collaborazione tra istituzioni, imprese e investitori.

Il piano di comunicazione dovrà essere ben strutturato e **coinvolgere vari stakeholder**, tra cui investitori istituzionali e privati internazionali, imprese high-tech e startup estere, agenzie di promozione economica, camere di commercio e ambasciate. Sarà inoltre cruciale la collaborazione con enti locali, università, centri di ricerca e associazioni di categoria per creare un ecosistema dinamico che favorisca la diffusione dell'informazione sulle opportunità di sviluppo nella regione.

Di seguito, si elencano i principali obiettivi, strumenti e azioni previste:

Comunicazione online

- **Rendere sempre più riconoscibile l'identità della Lombardia e del progetto Invest in Lombardy** come servizio pubblico e porta d'accesso unitaria alle potenzialità del territorio per l'azienda portatrice di progetto di investimento. Sarà importante porre attenzione crescente alla coerenza ed immediatezza di tutti gli elementi che costituiscono l'identità visiva, anche traendo ispirazione da casi benchmark (in Europa/nel mondo) per **un rebranding del marchio e dell'immagine coordinata**
- **Ripensare il sito investinlombardy.com** nell'ottica di far conoscere in modo mirato, approfondito, e costantemente aggiornato la ricchezza di opportunità in Lombardia, secondo le peculiarità di ciascun territorio che devono essere comunicate e rese patrimonio informativo di immediata e facile fruizione. Il sito Internet è uno strumento oggi indispensabile per le organizzazioni con competenza sull'attrazione investimenti, rappresentando il vero «biglietto da visita» del territorio e dell'Agenzia, ed è sempre di più un sostituto delle brochure generali e settoriali; è anche sempre di più una (prima) fonte di informazione per le aziende e deve essere considerato/sviluppato come strumento di supporto alla decisione per quest'ultime; infine, deve un mezzo per incoraggiare alla presa di contatto con l'agenzia. Occorrerà, pertanto, ripensare ad architettura e contenuti del sito, valorizzando e sviluppando le sezioni che già oggi sono a servizio diretto dell'operatore (settori, tool di location scouting e mappatura centri di innovazione, bacheca domanda e offerta, presentazione servii...) e rivedendo quelle oggi poco strutturate (carta di identità dei territori non generica bensì funzionale ad incoraggiare la presa di contatto oppure supportare la decisione dell'operatore, allineata inoltre con le priorità

settoriali definite dalla strategia e con gli strumenti di sviluppo industriale messi in campo da Regione es ZIS, filiere...)

Social media

- **Rafforzare la presentazione della value proposition della Lombardia sui profili social istituzionali** (di Regione con impulso anche per i contenuti del profilo LinkedIn di Invest in Lombardy), con una attività di coordinamento interno per diffondere informazioni anche su programmi, progetti, agevolazioni settoriali e una attività di community management verso tutti i partner potenziali, all'interno del territorio regionale e all'estero
- **Prevedere Campagne su social media** (LinkedIn, Twitter/X, YouTube) con contenuti mirati (video, infografiche, interviste); SEO e digital advertising nei mercati target (Germania, USA, Cina, Emirati Arabi, Francia)

Comunicazione istituzionale

- **Guardare con priorità alla alimentazione dei contenuti delle value propositions settoriali (ora presentate attraverso i booklet) ed estenderne progressivamente l'elaborazione ad ulteriori settori.** La promozione dei contenuti settoriali è attività che si intreccia strettamente con il lavoro continuativo di approfondimento della conoscenza dell'offerta (caratteristiche degli ecosistemi, degli attori che li animano, dei trend e delle innovazioni, della struttura di filiera, della comunità di aziende che vi fanno parte, fino alle concrete opportunità insediative nei territori con le relative iniziative di soft landing dove esistenti)
- **Pubblicare articoli, approfondimenti tecnico-scientifici** su testate nazionali e internazionali, **blog post** su piattaforme di settore e siti di notizie economiche
- **White paper e report annuale** sugli investimenti esteri in Lombardia

Campagne di comunicazione

- **Campagne di comunicazione multicanale** per valorizzare le specificità e potenzialità della Lombardia

Promozione, Eventi e relazioni pubbliche

- Campagna di promozione della Lombardia in contesti settoriali esteri di rilevanza strategica ad alta potenzialità per la creazione di lead nei settori prioritari, partecipazione a fiere internazionali (MIPIM, Hannover Messe, CES Las Vegas, ecc.)
- Roadshow all'estero in collaborazione con ICE e MAECI
- Eventi B2B e roundtable in Lombardia con potenziali investitori e aziende locali
- Organizzazione di un evento annuale da realizzare sui vari territori lombardi dedicato agli investitori esteri, con anche l'istituzione di «premi» (Awards) dedicati a diverse categorie
- Organizzazione di eventi e conferenze in collaborazione con associazioni di categoria e camere di commercio
- Webinar e seminari online per raggiungere un pubblico più ampio

Media relations

- Collaborazione con le principali testate economiche internazionali per la diffusione di notizie e articoli sulle opportunità di investimento in Lombardia
- Comunicati stampa periodici per annunciare nuovi investimenti e iniziative
- Storie di successo aziendali
- Interviste e articoli su riviste specializzate e quotidiani economici

Lobby e Advocacy

- **Attivare un'attività di «community management» verso tutti i partner potenziali**, in regione (Regione, comuni, distretti, associazioni imprenditoriali, Ambasciate, Consolati e Camere di Commercio estere, prestatori di servizi e professionisti) e all'esterno/estero
- **Creazione di un «Comitato/Gruppo di lavoro» sull'attrattività della Lombardia**, con dirigenti di aziende internazionali (lombarde e italiane ed estere presenti nella regione) e rappresentanti degli stakeholders, per discutere periodicamente della politica e dell'attività di attrazione investimenti (risultati + piano d'azione);
- **Promozione di un networking di una rete di intermediari «multiplier»** (a contatto con aziende), «influencer», (esperti, «opinion maker» e «opinion leader»), coinvolti nei processi di internazionalizzazione aziendali, nella Regione, in Italia e all'estero.