RegioneLombardia

IL CONSIGLIO

Il Presidente

Protocollo CRL.2026.0018557 del 03/11/2026

Al Signor Presidente
della Commissione consiliare **I**

Ai Signori Presidenti
delle **ALTRE** Commissioni
consiliari permanenti

e, p.c Al Signor Presidente
del Consiglio delle Autonomie Locali

. Ai Signori Presidenti
delle altre Commissioni consiliari

Ai Signori Componenti
l'Ufficio di Presidenza

Ai Signori Consiglieri regionali

Al Signor Presidente
della Giunta regionale

Ai Signori Assessori regionali

Ai Signori Sottosegretari regionali

LORO INDIRIZZI

Oggetto: DOC n.10 – DGR n. XII/ 6360 del 29 giugno 2026
"Documento di Economia e Finanza Regionale 2027-2029"

Facendo seguito all'assegnazione effettuata con nota del 7 luglio c.a., trasmetto, per l'istruttoria di competenza, la DGR XII/7028, approvata dalla Giunta regionale il 29 ottobre c.a. concernente il Documento di Economia e Finanza Regionale in oggetto integrato dalla nota di aggiornamento.

Invito le **ALTRE** Commissioni **permanenti** a esprimere il parere di propria competenza ed a trasmetterlo direttamente alla Commissione referente, inviandolo per conoscenza a questa Presidenza.

Con i migliori saluti

FEDERICO ROMANI
Documento informatico sottoscritto con firma digitale,
ai sensi dell'art.24, del D.lgs. 7 marzo 2005 n. 82 (Codice dell'amministrazione digitale)

Copia analogica sottoscritta con firma a mezzo stampa predisposta secondo l'articolo 3 del d.lgs 39/1993 e l'articolo 3 bis, comma 4 bis del Codice dell'amministrazione digitale. Il documento originale è firmato digitalmente e conservato presso l'Ente.

RegioneLombardia
LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N. XII/ 7028 SEDUTA DEL 29/10/2026

Presidente **ATTILIO FONTANA**

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

Con l'assistenza del Segretario Riccardo Perini

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

Oggetto

APPROVAZIONE DELLA PROPOSTA DI NOTA DI AGGIORNAMENTO DEL DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE - NADEFR 2027-2029 - ATTO DA INVIARE AL CONSIGLIO REGIONALE - (DI CONCERTO CON IL VICEPRESIDENTE ALPARONE)

Il Segretario Generale Antonello Turturiello

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

Il Direttore Centrale Pierattilio Superti

Il Direttore di Funzione Specialistica Marco Cozzoli

La Dirigente Simona Scaccabarozzi

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

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

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

VISTO il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, approvato con DCR XII/42 del 20 giugno 2023;

VISTA la proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2027-2029, approvata con DGR XII/6360 del 29 giugno 2026 e inviata al Consiglio regionale;

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

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

CONSIDERATO il Documento Programmatico di Finanza Pubblica, approvato dal Consiglio dei Ministri il 2 ottobre 2026 e trasmesso Governo alle Camere, in luogo della Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza;

RICHIAMATA la già citata proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2027-2029, la quale, in coerenza con la programmazione finanziaria, strategica e operativa, è stata strutturata in due sezioni:

- la Sezione I dedicata all'aggiornamento delle linee di indirizzo delle politiche regionali delineate nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile;

- la Sezione II focalizzata sugli aspetti economico-finanziari a legislazione vigente;

CONSIDERATO che i contenuti della proposta di Documento di Economia e Finanza Regionale 2027-2029 sono stati interamente ripresi e aggiornati nella Nota di Aggiornamento al DEFR (NADEFR 2027-2029) di cui all'allegato 1 della presente delibera;

RICHIAMATI:

- l'articolo 9bis, comma 3, della l.r. 31 marzo 1978, n. 34 "Norme sulle procedure della programmazione, sul bilancio e sulla contabilità della regione", il quale prevede, tra gli allegati alla Nota di Aggiornamento del DEFR, gli indirizzi fondamentali della programmazione negoziata, gli indirizzi a enti e aziende dipendenti, fondazioni e società partecipate e gli indirizzi fondamentali per lo sviluppo del territorio montano;
- l'art. 22, comma 1, della l.r. 11 marzo 2005, n.12 "Legge per il governo dei territorio", che prevede l'aggiornamento annuale del Piano Territoriale Regionale (PTR) e dei Piani Territoriali Regionali d'Area (PTRA) mediante il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile o i suoi aggiornamenti annuali;
- l'articolo 1 della l.r. 8 luglio 2014, n.19 "Disposizioni per la razionalizzazione di interventi regionali negli ambiti istituzionale, economico, sanitario e territoriale", il quale prevede che la Giunta regionale, in attuazione delle disposizioni contenute nel Programma Regionale di Sviluppo e aggiornate dal Documento di Economia e Finanza Regionale, approva il Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale lombarda;
- la risoluzione 5 del Consiglio regionale del 2 luglio 2024 avente a oggetto "Risoluzione concernente i bandi regionali: proposte e suggerimenti per migliorare l'efficacia e l'efficienza degli stessi", che impegna la Giunta a redigere un documento di indirizzo dedicato alla programmazione e al coordinamento dei bandi regionali;

VISTI l'art. 34 del d. lgs. 152/2006, in base al quale ciascuna Regione si dota di una Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile, e la Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile lombarda approvata nel 2021 e successivamente aggiornata nel 2023;

VALUTATA l'opportunità di approvare l'aggiornamento 2026 di tale documento strategico unitamente alla Nota di Aggiornamento al DEFR 2027-2029 quale aggiornamento annuale del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile, al fine di fornire una visione unitaria sui temi della sostenibilità economica, sociale e ambientale;

VISTA la proposta di Nota di aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale - NADEFR 2027-2029, allegata alla presente deliberazione (Allegato 1), e i relativi allegati:

- Allegato 2: Linee di indirizzo a enti dipendenti e società in house 2027;
- Allegato 3: Indirizzi fondamentali per lo sviluppo del territorio montano;
- Allegato 4: Indirizzi fondamentali della programmazione negoziata;
- Allegato 5: Aggiornamento del Piano Territoriale Regionale – anno 2026;
- Allegato 6: aggiornamento del Piano Territoriale Regionale d'Area "Aeroporto di Montichiari" – anno 2026;
- Allegato 7: Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale – aggiornamento 2026;
- Allegato 8: Linee di indirizzo sulla programmazione e il coordinamento dei bandi regionali 2027;
- Allegato 9: Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile – aggiornamento 2026;

che costituiscono parte integrante e sostanziale del presente atto;

CONSIDERATO che, in occasione della Segreteria Tecnica del Patto per lo Sviluppo del 9 ottobre 2026 e degli Stati Generali del 21 ottobre 2026, è stato richiesto ai componenti del Partenariato Territoriale, economico e sociale, di trasmettere contributi e proposte per la Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale 2027-2029;

DATO ATTO che sono pervenuti e sono stati valutati i contributi di:

- UGL Lombardia;
- UIL Lombardia;
- Confcommercio Lombardia;
- Alleanza delle Cooperative Lombardia;
- CNA Lombardia;
- Confartigianato Lombardia;

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

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

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

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

All'unanimità di voti espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

1. di prendere atto di tutto quanto in premessa indicato e di approvare la proposta di Nota di Aggiornamento al Documento di Economia e Finanza Regionale 2027-2029, di cui all'Allegato 1, parte integrante e sostanziale della presente deliberazione insieme ai seguenti allegati:
   - Allegato 2: Linee di indirizzo a enti dipendenti e società in house 2027;
   - Allegato 3: Indirizzi fondamentali per lo sviluppo del territorio montano;
   - Allegato 4: Indirizzi fondamentali della programmazione negoziata;
   - Allegato 5: Aggiornamento del Piano Territoriale Regionale – anno 2026;
   - Allegato 6: Aggiornamento del Piano Territoriale Regionale d'Area "Aeroporto di Montichiari" – anno 2026;
   - Allegato 7: Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale – aggiornamento 2026;
   - Allegato 8: Linee di indirizzo sulla programmazione e il coordinamento dei bandi regionali 2027;
   - Allegato 9: Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile – aggiornamento 2026;

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

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

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

IL SEGRETARIO
RICCARDO PERINI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge.

Allegato 1

DOCUMENTO DI ECONOMIA E FINANZA REGIONALE 2027-2029

Nota di aggiornamento

PRSS
Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile

Regione Lombardia

Indice

Indice 2
Sezione I La programmazione regionale 3
Lo scenario della programmazione regionale 4
Il contesto geopolitico e geoeconomico 4
Gli scenari demografici lombardi 10
L'accesso alla casa in Lombardia 21
Un Piano regionale dell'economia sociale 26
L'energia come asset strategico per lo sviluppo della Regione 27
Il posizionamento di Regione Lombardia rispetto al ciclo di programmazione europea 2028-2034 33
Gli indirizzi programmatici 39
Pilastro 1 Lombardia Connessa 39
Pilastro 2 Lombardia al Servizio dei Cittadini 55
Pilastro 3 Lombardia Terra di Conoscenza 106
Pilastro 4 Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro 125
Pilastro 5 Lombardia Green 152
Pilastro 6 Lombardia Protagonista 189
Pilastro 7 Lombardia Ente di Governo 221
Sezione II Gli indirizzi economico-finanziari 259
Lo scenario macroeconomico 260
L'economia internazionale 260
L'economia italiana 262
L'economia lombarda 266
La finanza pubblica 268
Relazioni finanziarie Stato – Regioni e politiche di bilancio 271
Analisi delle entrate 274
Il giudizio di rating di Regione Lombardia 277
Indirizzi generali per la prossima manovra di bilancio 278

Sezione I
La programmazione regionale

Lo scenario della programmazione regionale

Il contesto geopolitico e geoeconomico

Il nuovo paradigma del "liberi tutti"

Il sistema internazionale vive ormai da anni in una condizione definibile di "permacrisi", dovuta al susseguirsi di shock geopolitici, economici e sanitari che hanno contribuito a ridefinire le relazioni e le regole tra i diversi attori internazionali e, soprattutto, ad accrescere la percezione generalizzata di incertezza e insicurezza. Il 2026 si colloca in continuità con questa dinamica, con l'aggravarsi della crisi mediorientale che si aggiunge a un contesto già segnato dal protrarsi della guerra in Ucraina, dalle tensioni commerciali e da una crescente frammentazione dell'economia globale.

La crisi scaturita dalla guerra in Iran ha, inoltre, evidenziato come, in una società sempre più orientata al digitale e ai servizi, le economie continuino a dipendere significativamente da infrastrutture e snodi fisici strategici. La chiusura dello Stretto di Hormuz da parte di Teheran – in reazione agli attacchi congiunti di Stati Uniti e Israele – e la recrudescenza delle tensioni attorno allo stretto di Bab el-Mandeb hanno concretizzato uno degli scenari potenzialmente più critici per l'economia mondiale e ripetuto una lezione già emersa con la guerra in Ucraina: le dipendenze da singoli fornitori, rotte commerciali o infrastrutture fisiche rappresentano vulnerabilità che possono essere trasformate in un'arma ("weaponisation") in tempi rapidi, con conseguenze economiche e sociali significative. In Europa, questo impatto si osserva soprattutto sui prodotti energetici e, in particolare, sul costo del diesel e del gas naturale – per il quale, negli ultimi due mesi, si è registrato un aumento di prezzo del 75% e il cui livello di stoccaggio preoccupa le diverse capitali europee in vista dell'inverno.

In questo "dis-ordine globale", gli attori internazionali operano sempre più secondo logiche animate da imperativi di protezione, promuovendo un approccio più geopolitico alle relazioni economiche. Ad imporsi è una dinamica di "liberi tutti", in cui ogni paese cerca di perseguire il proprio interesse nazionale – seppur con diversi gradi di libertà - in un contesto di crescente declino delle regole, istituzioni e alleanze avviate dalla fine del secondo conflitto mondiale. Ciò si riflette nella crescente attenzione da parte dei governi verso la propria autonomia strategica, perseguita attraverso la riduzione delle dipendenze considerate critiche, il rafforzamento della resilienza delle catene del valore e maggiori investimenti in settori ritenuti essenziali, quali energia, infrastrutture, digitale e difesa. Nel mondo del "liberi tutti" le parole d'ordine diventano, quindi, sicurezza economica, protezione e diversificazione.

La geoeconomia come nuovo terreno di competizione

Anche a fronte di questo quadro, l'economia mondiale rallenta ma senza smettere di crescere. Nell'ultimo aggiornamento del World Economic Outlook, pubblicato nell'ottobre 2026, il Fondo Monetario Internazionale (FMI) stima una crescita globale del 3,1% nel 2026 e del 3,4% nel 2027, con uno scenario più favorevole rispetto alle prime previsioni di aprile. Sempre secondo il FMI, un ulteriore intensificarsi del conflitto in Iran può incidere sulla volatilità del prezzo delle materie prime e dei prodotti energetici, con ulteriori ripercussioni sulle catene d'approvvigionamento e l'inflazione.

Emergono quindi trasformazioni che appaiono sempre meno congiunturali e sempre più strutturali. La crescita globale non è più sostenuta esclusivamente dall'integrazione dei mercati, ma si sviluppa in un contesto di crescente polarizzazione dell'economia internazionale, in cui gli strumenti economici – dazi, sanzioni, controlli alle esportazioni, restrizioni agli investimenti, sussidi e agevolazioni pubbliche – vengono sempre più utilizzati per finalità strategiche e geopolitiche. Se per decenni si è ritenuto che l'interdipendenza costituisse un fattore di stabilizzazione, gli ultimi anni hanno invece mostrato come le principali leve della globalizzazione possano essere rapidamente trasformate in strumenti di pressione tra Stati. In questo quadro, la sicurezza economica assume un ruolo sempre più centrale e ridefinisce le priorità delle politiche pubbliche, orientando le scelte relative alle filiere produttive, alle tecnologie critiche e all'accesso alle risorse considerate strategiche.

La sicurezza oltre la dimensione militare

A fronte di tali trasformazioni, anche il concetto stesso di sicurezza sta progressivamente mutando. Se in Occidente per decenni esso è stato associato prevalentemente alla sfera militare, oggi viene integrato sempre più dalla dimensione economica, energetica, infrastrutturale e tecnologica. L'esperienza degli ultimi anni avalla ulteriormente tale trasformazione: i conflitti "tradizionali" – come quello ucraino e mediorientale – assumono ormai una portata che supera la mera dimensione militare. Nel caso ucraino, ad esempio, agli effetti militari diretti si sono ricollegate implicazioni di natura energetica, alimentare, industriale e finanziaria. L'Europa, in particolare, si è dovuta adattare in fretta, attuando rapidamente una riduzione della dipendenza europea dal gas russo (dal 45% nel 2021 al 12% nel 2025 per le importazioni via gasdotto). Tale processo è stato accompagnato da una contestuale espansione della quota di energia rinnovabile, che nel 2025 ha raggiunto il 49,9% del consumo elettrico lordo dell'UE, con un aumento di 2,4 punti percentuali rispetto al 2024. Il riadattamento delle forniture e delle capacità di stoccaggio è diventato parte integrante della risposta al conflitto stesso.

Nel ridefinire la propria autonomia strategica, l'Europa ha in particolare ampliato il proprio concetto di resilienza, superando una visione esclusivamente commerciale del mercato unico. Dopo la European Economic Security Strategy del 2023, la Commissione europea ha ulteriormente rafforzato questo approccio con la nuova dottrina europea di sicurezza economica presentata nel dicembre 2025. Il passaggio più rilevante consiste nello spostamento da una logica prevalentemente reattiva a una più strategica e preventiva: l'obiettivo non è ostacolare l'integrazione economica globale, quanto piuttosto ridurre l'eccessiva dipendenza dall'estero in settori ritenuti critici e aumentare la capacità europea di anticipare e gestire shock esterni. In tale direzione si colloca anche l'Internal Market Emergency and Resilience Act (IMERA), in vigore da fine maggio 2026, che mira a rafforzare la capacità dell'UE di prepararsi e rispondere all'impatto di crisi future.

Industria, commercio e tecnologia diventano così strumenti sempre più espliciti della competizione geopolitica e geoeconomica. Non a caso, sia l'Unione Europea sia la NATO hanno progressivamente esteso il concetto di sicurezza e resilienza anche alla continuità operativa di reti energetiche, digitali, logistiche e produttive in presenza di crisi o shock esterni. In questo quadro, assumono un rilievo crescente anche le infrastrutture digitali – dai data center ai cavi sottomarini, fino alle reti di comunicazione e ai sistemi satellitari – ormai essenziali per il funzionamento delle economie contemporanee e, al tempo stesso, sempre più esposte a rischi di interruzione, sabotaggio o pressione strategica. Questa trasformazione sta modificando profondamente anche il ruolo degli Stati e delle istituzioni pubbliche. Dopo decenni segnati dalla centralità del mercato e dalla riduzione dell'intervento pubblico, governi e istituzioni tornano ad assumere un ruolo attivo nel garantire

sicurezza energetica, autonomia tecnologica e capacità industriale. La competizione internazionale tende così a spostarsi sempre più da logiche di efficienza economica alla capacità degli Stati di controllare infrastrutture, tecnologie e filiere considerate essenziali.

I corridoi marittimi sempre più osservati speciali

La sicurezza delle principali rotte marittime è tornata a rappresentare un'ulteriore variabile strategica centrale per l'economia globale. Le recenti tensioni nel Golfo Persico e, prima, nel Mar Rosso hanno evidenziato come il commercio internazionale continui a dipendere da un numero limitato di corridoi marittimi – stretti, canali e passaggi obbligati – la cui interruzione può produrre effetti sistemici e inflattivi su energia, logistica e approvvigionamenti industriali. Non si tratta di una dinamica nuova: già nel 1967, con lo scoppio della Guerra dei Sei Giorni, la chiusura del Canale di Suez da parte dell'Egitto trasformò una delle principali arterie commerciali mondiali in una linea del fronte. Il canale rimase chiuso fino al 1975, costringendo il traffico commerciale tra Asia ed Europa a circumnavigare il continente africano attraverso il Capo di Buona Speranza. Una dinamica che, in parte, si è ripresentata anche negli ultimi anni a seguito degli attacchi Houthi nel Mar Rosso. A differenza di Suez, tuttavia, lo Stretto di Hormuz presenta margini di sostituibilità molto più limitati. Attraverso questo passaggio transita circa un quinto del commercio mondiale di petrolio greggio e gas naturale liquefatto, senza che esistano, almeno nel breve periodo, rotte alternative in grado di compensarne una eventuale chiusura. Le infrastrutture terrestri oggi disponibili – come gli oleodotti sauditi ed emiratini – non sarebbero infatti sufficienti a sostituire integralmente il traffico energetico marittimo del Golfo Persico. La crisi iraniana ha quindi riacceso il dibattito sulla necessità di diversificare le rotte energetiche regionali, accelerando progetti infrastrutturali alternativi verso il Mediterraneo e la Turchia.

La vulnerabilità delle rotte marittime globali non riguarda però esclusivamente il Golfo Persico. Secondo il Fondo Monetario Internazionale, sono 28 i principali colli di bottiglia del commercio marittimo internazionale monitorati a livello globale. Tra questi, uno dei più rilevanti è lo Stretto di Malacca, il corridoio tra Malesia, Singapore e Indonesia attraverso cui transita oltre un quarto del commercio mondiale in termini di volume. Malacca rappresenta la principale porta di accesso della Cina verso l'Oceano Indiano e il Medio Oriente e costituisce uno snodo essenziale per i flussi energetici e manifatturieri asiatici. Sebbene esistano rotte alternative attraverso gli stretti della Sonda e di Lombok, queste comportano maggiori costi logistici, limiti dimensionali per le navi e un significativo allungamento dei tempi di navigazione. Anche una restrizione parziale del traffico a Malacca avrebbe quindi effetti immediati su noli marittimi, premi assicurativi, disponibilità di capacità navale e costi dell'energia per le economie asiatiche. Ancora più delicato risulta il quadro nel Mar Cinese, dove si concentra una quota crescente dei principali chokepoint commerciali globali. Attraverso lo Stretto di Taiwan transita circa il 16,9% del commercio mondiale, mentre gli stretti di Bohai e Luzon rappresentano ulteriori snodi fondamentali per le catene globali del valore. In quest'area si intrecciano competizione strategica, rivalità territoriali e sicurezza delle supply chain. Le tensioni tra Cina e Stati Uniti, le dispute nel Mar Cinese Meridionale e la centralità di Taiwan nell'industria tecnologica globale rendono questi passaggi particolarmente esposti al rischio di escalation. In molti casi, inoltre, non è necessaria un'effettiva interruzione del traffico per produrre effetti economici significativi: è sufficiente la percezione di rischio a determinare aumenti dei costi assicurativi, volatilità dei noli e pressioni sui mercati energetici e logistici.

La crisi di Hormuz ha infine aperto una riflessione più ampia sul principio della libertà di navigazione, storicamente alla base della globalizzazione commerciale. L'eventualità che uno Stato possa utilizzare il controllo di uno stretto strategico come leva economica o geopolitica rischia infatti di creare un precedente rilevante anche per altri passaggi naturali.

Le medie potenze nel nuovo scenario multipolare

La crescente frammentazione dell'ordine internazionale sta favorendo anche l'emergere di un sistema multipolare "sui generis", nel quale assumono maggiore rilevanza attori regionali e medie potenze capaci di muoversi con elevata flessibilità tra i principali poli geopolitici. Paesi come India, Arabia Saudita, Turchia, Emirati Arabi Uniti e Brasile stanno progressivamente ampliando il proprio spazio di manovra internazionale, perseguendo strategie sempre più autonome e pragmatiche. Questi attori tendono ad operare secondo logiche prevalentemente transazionali, evitando un allineamento rigido con uno specifico blocco geopolitico e privilegiando invece relazioni variabili in funzione degli interessi economici, energetici e di sicurezza.

L'India rappresenta probabilmente il caso più emblematico: partner strategico degli Stati Uniti nell'Indo-Pacifico, Nuova Delhi continua al tempo stesso a mantenere solidi rapporti economici ed energetici con la Russia e una significativa interdipendenza commerciale con la Cina. Parallelamente, le monarchie del Golfo stanno utilizzando la leva energetica e finanziaria per rafforzare il proprio peso internazionale, investendo massicciamente in infrastrutture, tecnologia, intelligenza artificiale e transizione energetica. Arabia Saudita ed Emirati Arabi Uniti mirano infatti a consolidarsi non soltanto come esportatori energetici, ma anche come hub logistici, finanziari e tecnologici regionali, ampliando al contempo le proprie relazioni sia con l'Occidente sia con la Cina. Va tuttavia ricordato che l'attuale conflitto in Iran ha inflitto danni sostanziali all'economia delle monarchie del Golfo, a cui si aggiunge anche una recrudescenza delle tensioni tra Arabia Saudita e Houthi. Anche la Turchia ha assunto negli ultimi anni una postura sempre più autonoma, sfruttando la propria posizione geografica e il proprio peso militare-industriale per aumentare la capacità di influenza in diverse aree di crisi, dal Mediterraneo al Caucaso fino al Medio Oriente. In maniera analoga, il Brasile adotta un approccio pragmatico orientato alla diversificazione, sostenendo da un lato la conclusione dell'accordo di libero scambio UE-Mercosur e, dall'altro, puntando a rafforzare il proprio ruolo nel quadro dei BRICS.

L'ascesa di medie potenze di portata regionale contribuisce così a rendere il quadro internazionale più fluido e meno prevedibile. Se durante la fase della globalizzazione post-Guerra Fredda il sistema internazionale risultava fortemente polarizzato attorno all'Occidente, oggi la crescente autonomia di numerosi attori e l'affermarsi di Pechino contribuiscono a creare un ordine sempre più multipolare. Ne deriva un sistema internazionale più frammentato, nel quale alleanze, partnership economiche e cooperazioni strategiche tendono a diventare sempre più flessibili e contingenti. Per l'UE, questo scenario implica la necessità di fare i conti con le proprie divisioni interne, nel tentativo di emergere come un attore geopolitico credibile a livello internazionale. Al tempo stesso, questa fluidità offre spazi per la costruzione di nuove partnership commerciali e strategiche: ne è testimonianza l'accelerazione impressa dall'UE alla conclusione di accordi di libero scambio con Mercosur (con applicazione provvisoria dal maggio 2026, dopo 25 anni di negoziati), con l'India (dopo 18 anni di trattative) e con l'Australia, nonché l'avanzamento dei negoziati con Malaysia, Filippine ed Emirati Arabi Uniti e il dialogo avviato con il CPTPP, il Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership.

Da un punto di vista simbolico, il concetto di "medie potenze" non si limita ad indicare paesi con una minor influenza rispetto agli attori globali o regionali, ma rappresenta soprattutto una reazione alla coercizione economica – attuata o minacciata – delle grandi potenze. Come efficacemente sintetizzato dal primo ministro canadese Mark Carney nel suo intervento al World Economic Forum di

Davos nel gennaio 2026, per gli attori che non riescono a costruire una propria capacità di influenza, il rischio è quello di diventare oggetto delle scelte altrui piuttosto che protagonisti delle proprie. L'attuale contesto internazionale, infatti, risulta particolarmente favorevole a quest'ultimo scenario, a fronte di norme internazionali sempre più fragili e della crescente competizione tra Stati Uniti e Cina. L'affermazione di un G2 de facto implicherebbe una maggiore esposizione per le medie potenze alle leve coercitive, sia militari che economiche, delle due grandi potenze, limitando fortemente il loro spazio di manovra. L'idea che si sta sviluppando, in particolare tra i paesi del Global North, che si sentono "orfani" del cappello protettivo statunitense è di trovare forme di convergenza politica ed economica. Tuttavia, un tale scenario deve confrontarsi con i limiti della capacità economica e militare di questi stessi paesi, con i legami politici e istituzionali ancora esistenti con Washington – si pensi alla NATO – e con l'esigenza di trovare una sponda per ridurre la dipendenza dalla Cina.

L'Europa tra vulnerabilità strategiche e ricerca di autonomia

Per decenni, il modello economico europeo si è fondato su alcuni presupposti oggi profondamente indeboliti: energia relativamente a basso costo, forte integrazione commerciale globale, stabilità geopolitica e garanzia di sicurezza assicurata dagli Stati Uniti. Il deterioramento simultaneo di questi fattori sta imponendo all'Unione Europea una progressiva revisione delle proprie priorità strategiche. In questo contesto, il tema dell'autonomia strategica ha assunto crescente centralità nel dibattito europeo. Pur rimanendo strettamente legata agli Stati Uniti sul piano della sicurezza, l'Europa sta cercando di rafforzare la propria capacità di agire in modo più autonomo in settori considerati strategici: energia, difesa, semiconduttori, digitale, spazio, intelligenza artificiale e materie prime critiche. La stessa Commissione europea ha progressivamente adottato un approccio orientato alla diversificazione, volto a ridurre le dipendenze eccessive da pochi attori extra-UE senza interrompere però la propria integrazione economica a livello globale.

Parallelamente, l'Unione Europea sta tentando di rafforzare la propria politica industriale dopo anni caratterizzati da una limitata capacità di intervento pubblico. Il Green Industrial Deal, il Net-Zero Industry Act, il Chips Act europeo e le nuove iniziative legate alla difesa rappresentano il tentativo di sostenere competitività, innovazione e resilienza industriale in un contesto internazionale sempre più competitivo. La proposta della Commissione per il prossimo Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034 include la creazione di un Fondo per la Competitività con una dotazione complessiva di 234 miliardi di euro – di cui 115,7 miliardi di euro dedicati a difesa e spazio, cinque volte superiore rispetto all'allocazione del ciclo precedente. Una cifra ancora lontana dai 1200 miliardi di investimenti annuali necessari, citati da Mario Draghi nella conferenza a un anno dalla presentazione del suo Rapporto. Parte di questo divario deriva, tra le altre cose, dall'incompletezza del mercato unico europeo, che continua a operare attraverso 27 sistemi nazionali. Iniziative come la proposta "EU Inc." – un regime societario europeo armonizzato e opzionale, presentato dalla Commissione nel marzo 2026 – e l'avanzamento verso l'integrazione dei mercati dei capitali vanno nella direzione di colmare questo deficit strutturale. Allo stesso tempo, il continente continua però a mostrare significative fragilità. La crescita economica europea rimane contenuta, il costo dell'energia continua a incidere sulla competitività industriale e persistono forti dipendenze esterne in comparti tecnologici e strategici fondamentali.

Inoltre, la creazione del Fondo per la Competitività non risolverebbe i problemi di breve periodo dell'UE, per i quali quest'ultima rimane vincolata al Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027. Nell'ultimo periodo è stata avanzata l'ipotesi di attingere ai fondi di coesione – 392 miliardi di euro per

il periodo 2021-2027 – per supportare le nuove priorità strategiche europee, con una prima riallocazione di 34,6 miliardi di euro a favore di competitività, difesa e sicurezza energetica. L'eventualità di un'ulteriore revisione per rispondere alla crisi energetica scatenata dalla chiusura di Hormuz ha riacceso il dibattito sulle implicazioni dell'utilizzo di tali fondi. Da un lato, l'intervento sarebbe giustificato dall'attuale situazione emergenziale, ma, dall'altro, il timore è che l'approccio reattivo pregiudichi investimenti strutturali pensati sul lungo periodo e con un impatto specifico di valenza regionale. L'aumento di costi che la Ue deve sostenere può avere un impatto diretto e immediato su altre voci di bilancio di interesse sia dei paesi membri sia dei territori. Ne è un esempio la discussione sulla possibilità di attingere al fondo di coesione per coprire i costi energetici. Questa ipotesi non è del tutto originale, perché evocata anche in occasione del dibattito sul finanziamento delle spese di difesa.

Parte di questo divario deriva, tra le altre cose, dall'incompletezza del mercato unico europeo, che continua a operare attraverso 27 sistemi nazionali.

La crescita economica europea rimane contenuta, il costo dell'energia continua a incidere sulla competitività industriale e persistono forti dipendenze esterne in comparti tecnologici e strategici fondamentali. Infine, anche sul piano politico, le differenti sensibilità nazionali in materia di politica industriale, difesa, energia e rapporti con la Cina e Russia rendono spesso complessa la definizione di strategie realmente comuni. L'Europa si trova quindi in una fase di transizione strategica. Da spazio prevalentemente regolatorio e commerciale, l'Unione è chiamata progressivamente a trasformarsi in un attore geopolitico più coeso, capace di coniugare competitività economica, resilienza industriale e sicurezza in un contesto internazionale sempre più instabile. In questa direzione si collocano sia il recente annuncio relativo alla volontà di concludere accordo di associazione con il Canada sia la lettera inviata da Francia e Germania a Ursula von der Leyen il 5 ottobre. Nel primo caso, l'annuncio della Presidente della Commissione nel corso del discorso annuale sullo Stato dell'Unione segnala l'intenzione di consolidare ulteriormente le relazioni con Ottawa, andando oltre la dimensione strettamente commerciale. Sebbene uno strumento di questo tipo non sia espressamente previsto dai Trattati europei e i contorni dell'accordo restino ancora poco chiari, la sua rilevanza appare innanzitutto geopolitica. I potenziali benefici riguarderebbero inoltre la dimensione industriale, attraverso una maggiore integrazione delle catene di approvvigionamento, oltre a quella energetica e della sicurezza.

Parallelamente, la lettera firmata da Macron e Merz che richiama l'urgenza per la Ue di adottare strumenti anti-coercizione – che prevedano persino l'istantanea sospensione dell'accesso al mercato europeo a paesi responsabil di gravi distorsioni commerciali – evidenzia la necessità – e la volontà politica – di individuare una strada verso una sicurezza economica europea più efficace. Da questa dipende anche la capacità dell'UE di ricoprire un ruolo di rilievo sul piano internazionale, dotandosi di strumenti in grado di limitare la coercizione economica esterna, rafforzare la diversificazione delle proprie dipendenze e tutelare le imprese europee. I prossimi mesi, anche alla luce delle numerose elezioni previste in Europa, saranno quindi determinanti per capire se questa volontà politica sarà tradotta in iniziative concrete ed efficaci.

Italia e Lombardia nel nuovo contesto geopolitico

Le trasformazioni del quadro internazionale producono effetti particolarmente rilevanti per economie aperte, manifatturiere ed esportatrici come quella italiana, incidendo direttamente sulla competitività

industriale, sull'accesso ai mercati internazionali e sulla sicurezza degli approvvigionamenti energetici e tecnologici. In questo scenario, l'Italia si confronta con una duplice esigenza: da un lato preservare la propria apertura ai mercati internazionali, dall'altro rafforzare resilienza e autonomia in comparti considerati strategici. Parallelamente, l'accelerazione delle politiche industriali negli Stati Uniti e in Cina aumenta la pressione competitiva sui sistemi produttivi europei, imponendo maggiori investimenti in innovazione, produttività e capacità tecnologica.

Per la Lombardia queste dinamiche risultano ancora più significative. Secondo i dati ISTAT, la Lombardia continua a concentrarsi su comparti ad alta intensità manifatturiera e tecnologica, particolarmente esposti sia alle trasformazioni della domanda globale sia alle tensioni geopolitiche internazionali. La struttura produttiva lombarda presenta tuttavia anche elementi che possono rappresentare un vantaggio competitivo nel nuovo contesto internazionale. La presenza di filiere avanzate nei settori della meccanica, dell'automazione, della chimica, del farmaceutico, dell'aerospazio e dei servizi ad alto contenuto tecnologico consente infatti alla regione di posizionarsi in segmenti strategici della trasformazione industriale europea. In particolare, la crescente attenzione europea verso sicurezza economica, resilienza industriale, difesa e transizione tecnologica potrebbe favorire nei prossimi anni nuovi investimenti sia pubblici che privati nei comparti dual use, nella cybersecurity, nello spazio e nelle infrastrutture digitali. La dimensione della spesa europea per la difesa – destinata, nelle proiezioni più conservative, a superare i 400 miliardi di euro nel 2026 e a raddoppiare entro il 2030 – rappresenta in questo senso un'opportunità concreta per i sistemi produttivi ad alta intensità tecnologica, tra cui quello lombardo.

Allo stesso tempo, il nuovo scenario internazionale accentua alcune vulnerabilità strutturali. La dipendenza energetica, la forte esposizione all'export, la volatilità dei mercati internazionali e la crescente competizione globale in ambito tecnologico richiedono infatti una capacità crescente di adattamento da parte del sistema produttivo regionale. La geopolitica tende così a incidere sempre più direttamente anche sulle dinamiche economiche territoriali. In un contesto internazionale meno stabile e prevedibile rispetto al passato, la competitività di sistemi economici avanzati come quello lombardo dipenderà in misura crescente dalla capacità di combinare apertura internazionale, resilienza industriale e adattamento strategico alle trasformazioni dell'economia globale.

Gli scenari demografici lombardi

Aspetti congiunturali

Il dato sulla consistenza numerica della popolazione lombarda, secondo le più aggiornate risultanze del bilancio anagrafico Istat, segnala 10.065.694 residenti al 1°gennaio 2026, con un aumento di 31.776 unità rispetto alla stessa data dell'anno precedente.

La prima impressione è che il ritorno alla crescita della popolazione lombarda nell'epoca post-covid – iniziata con un +34 mila nel 2022 e proseguita con +36 mila nel 2023 e +22 mila nel 2024 – vada trovando conferma anno dopo anno, anche se occorre avvertire che, qualora nel bilancio anagrafico del 2025 conteggiassimo il saldo (negativo) dei movimenti di iscrizione/cancellazione anagrafica soggetti a verifica - e quindi non ancora contabilizzati - avremmo un ridimensionamento della crescita annua ad un più modesto +7.267. Con riferimento alle componenti che determinano la dinamica demografica, l'anno 2025 ripropone un saldo naturale in territorio negativo (-41.304), un valore che

ricalca i dati del triennio precedente e deriva dalla contrapposizione tra 63.162 nati e 104.466 morti. D'altra parte, in tema di nascite si prosegue nel 2025 nel tendenziale calo che sembra persistere anche dal confronto dei primi dei mesi del 2026 con lo stesso periodo dell'anno precedente (-1,6%). Il tutto con un allineamento alla dinamica regionale che trova sempre più riscontro nelle diverse realtà provinciali. Se infatti a inizio secolo (2002) i tassi di natalità (nati per mille abitanti) nelle province lombarde spaziavano dal 7,8 per mille a Pavia al 10,8 a Bergamo, nel 2025 il campo di variazione si è fortemente concentrato attorno al 6,3 per mille regionale, restringendosi tra il minimo del 5,9 per mille nelle province di Lecco, Sondrio e Lodi e il massimo di 6,5 in quella di Milano.

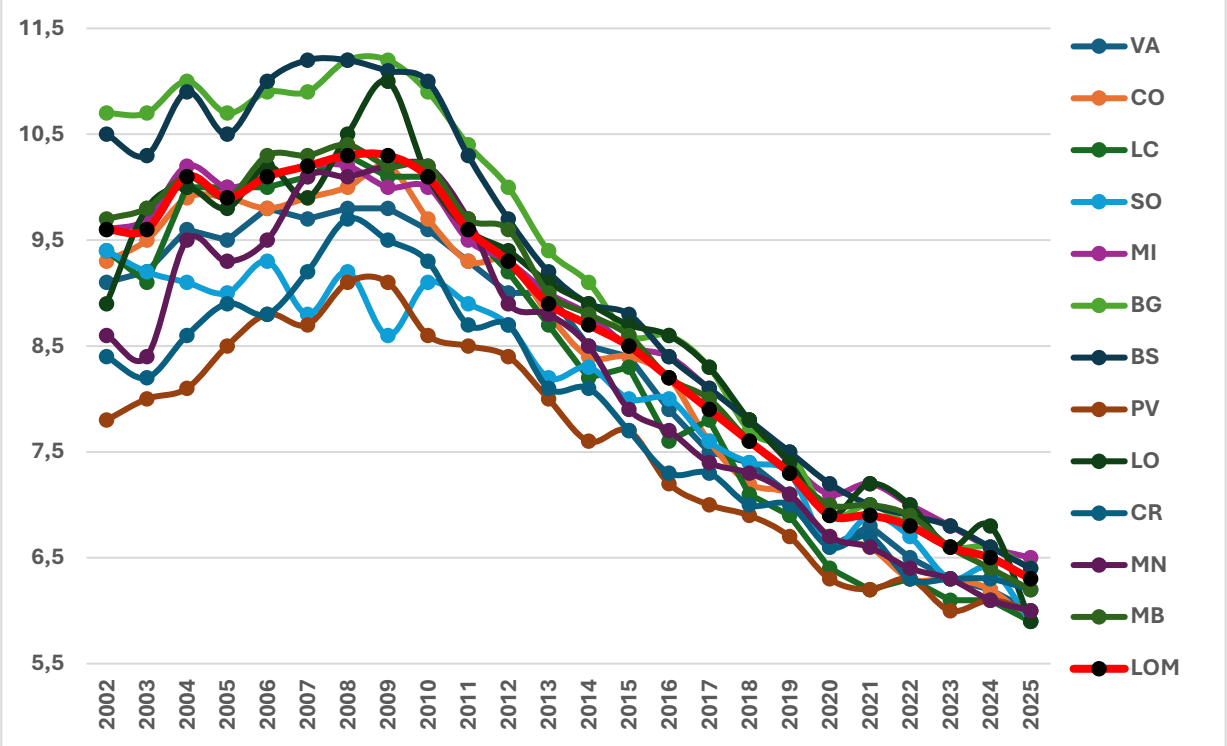


Figura 1 – Nati per 1000 abitanti nelle province della Lombardia. Anni 2002-2025
(fonte: Polis-Lombardia su dati Istat)

Sul fronte degli spostamenti di popolazione, il dato congiunturale del 2025 ribadisce la forza attrattiva della Lombardia sia per le provenienze da altre regioni, che dall'estero. Il saldo migratorio resta positivo per entrambi flussi (+10.046 per il primo e + 63.034 il secondo), mantenendo ordini di grandezza simili a quelli del precedente biennio 2023-2024. Nel complesso si sono iscritti in Lombardia da altre regioni 92.205 persone e se ne sono dirette altrove 29.171. In parallelo le iscrizioni dall'estero sono state 92.205 e le corrispondenti cancellazioni 29.171. In proposito va osservato che mentre gli ingressi dall'estero hanno riguardato 81.790 cittadini stranieri e 10.415 italiani (l'11% del totale), gli espatri hanno mostrato una situazione radicalmente opposta: i cittadini italiani sono nettamente maggioritari (74%), anche se una quota non trascurabile è quella relativa a soggetti (già stranieri) che hanno acquisito recentemente la cittadinanza italiana.

Restando in tema di presenza straniera, i dati più recenti assegnano alla Lombardia oltre un quarto del totale nazionale (22,6%). Il resoconto Istat al 1° gennaio 2026 indica 1.257.557 stranieri residenti (che coprono il 12,5% della popolazione regionale), ed evidenzia al loro interno una crescita di 36.037 unità nel corso del 2025, valore che potrebbe però dimezzarsi (16.871) se si tenesse conto delle iscrizioni/cancellazioni ancora oggetto di verifica amministrativa. In ogni caso va sottolineato come,

diversamente da quanto accade per il complesso dei residenti, la componente straniera lombarda sia tradizionalmente caratterizzata da un saldo naturale positivo, un valore che nel 2025 ha sfiorato le diecimila unità (+9.708) ed è prodotto della contrapposizione tra 12.003 nascite e 2.295 decessi. Altrettanto positivo è risultato essere nel 2025 - sempre per i residenti stranieri - il saldo migratorio, che ha registrato un'attrazione netta di 4.723 unità da altre regioni italiane e di 74.164 dall'estero. Va ancora detto che anche nel 2025 ha avuto un ruolo determinante, nel contenimento della crescita dei residenti stranieri, il flusso del loro passaggio alla cittadinanza italiana. Tale flusso, che ha sommato dal 2012 al 2025 ben 561 mila acquisizioni - di cui circa un terzo relativo a minori (ex art. 14 L.91/1992) - lo scorso anno ne ha conteggiati 52.558, consolidando il superamento del confine delle 50 mila acquisizioni annue avviato dopo il forzato rallentamento negli anni del Covid. Riguardo alle variazioni nella struttura per età della popolazione residente in Lombardia, il dato congiunturale del 2025 mostra come si sia ridotta la presenza nella fascia più giovane (0-18 anni), nonostante il contributo positivo sul fronte dell'immigrazione netta (oltre 13 mila unità), mentre sono aumentati, spinti da un ancor più consistente apporto migratorio (quasi 37 mila unità nette), i giovani adulti (19-34 anni). Gli adulti (35-64enni), che pur hanno anche loro beneficiato di consistenti apporti migratori (circa 21 mila), segnano una riduzione, mentre si accresce la componente "tardo adulta" (65-79 anni) dove è soprattutto il ricambio generazionale a lasciare il segno: esce dal collettivo la "coda bellica" dei nati nel 1945 e vi entrano i "baby-boomers" nati nel 1960. Quanto alla componente più anziana, ricambio generazionale ed effetti di sopravvivenza determinano la contrapposizione tra la forte crescita degli ultranovantenni e la contrazione degli 80-89enni.

Classe di età	1° gennaio 2025	1° gennaio 2026	Variazione	Migrazioni nette
0-5	418.979	410.228	-8.751	3.619
6-13	706.615	691.653	-14.962	5.257
14-18	503.861	502.952	-909	4.487
19-24	606.766	616.317	9.551	12.182
25-34	1.088.195	1.101.222	13.027	24.659
35-64	4.316.992	4.310.436	-6.556	20.686
65-79	1.614.267	1.650.426	36.159	726
80-89	634.552	630.369	-4.183	503
90+	143.691	152.091	8.400	960
Totale	10.033.918	10.065.694	31.776	73.080

Tabella 1 - Popolazione residente in Lombardia e apporto migratorio netto. Anno 2025
(fonte: Polis-Lombardia su dati Istat)

Scenari di medio periodo

Guardando al futuro della popolazione lombarda, gli scenari che vanno configurandosi riflettono l'evoluzione dei profondi cambiamenti in atto. La dinamica meno favorevole è quella che viene prospettata nelle elaborazioni, recentemente aggiornate da Polis-Lombardia (con base popolazione al 1.1.2025), dove si mette in conto che gli attuali bassi livelli di fecondità della popolazione lombarda (1,16 figli per donna nel 2025) non vadano accrescendosi (almeno a medio termine) e che gli effetti combinati di sopravvivenze e mobilità territoriale agiscano nel prossimo quarto di secolo in linea con quanto mediamente osservato nel decennio 2015-2024. Con il *modello Polis* – che è di sostanziale estrapolazione delle tendenze in atto - il potenziale calo della popolazione lombarda potrebbe manifestarsi progressivamente sino a determinare, nell'arco di un venticinquennio (al 2050), la perdita di circa mezzo milione di residenti.

Con toni leggermente meno regressivi, e comunque un po' ritardati nel tempo, si prospettano gli scenari etichettabili come *Istat Min* e *Istat Med*. Due varianti che sono state selezionate, entro il ventaglio delle sette alternative proposte da Istat (tutte previsioni con base popolazione al 1.1.2024), in quanto meglio di altre capaci di fornire valori prossimi a quanto già si è riscontrato in regione nel biennio 2024-2025. Tali scenari, dopo un quinquennio di moderata crescita (2025-2029) prospettano dal 2030 l'inizio di una fase regressiva che porterebbe nel 2050 il totale dei residenti a perdere circa 300 mila unità (Istat Med) o anche 400 mila (Istat Min) rispetto alla consistenza attuale.

Assai diverso dai precedenti appare invece lo scenario indicato come *Istat Max*, che si identifica con la c.d. alternativa mediana nel ventaglio delle sette previsioni ufficialmente fornite da Istat. In esso si presuppongono sviluppi sul piano della fecondità lombarda che a tutt'oggi sono prevedibili unicamente come obiettivi ideali. Di fatto, si ipotizza che venga avviato a ritroso il percorso che nell'ultimo decennio ha portato il numero medio di figli per donna da 1,45 (nel 2025) agli attuali 1,16, così da poter gradualmente risalire a 1,41 nel 2050. Se dovesse realizzarsi tale ipotesi la popolazione lombarda, pur potendo contare su un apporto migratorio netto che è relativamente modesto - le 50-55 mila unità annue mediamente considerate da Istat a fronte delle 70-80 mila registrate in questi ultimi anni nel 2025 - potrebbe continuare a crescere nel prossimo ventennio sino a conteggiare l'aggiunta di circa 250 mila residenti nel 2045, per poi presentare una prima debole flessione.

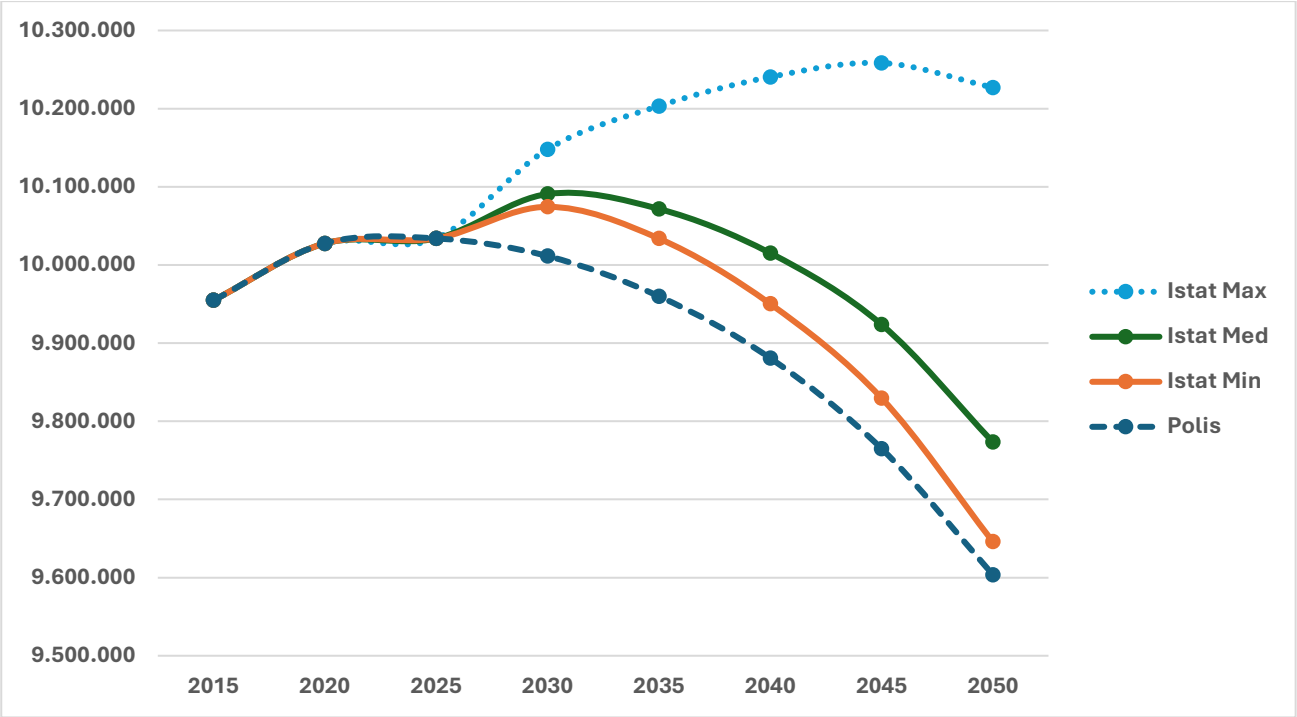


Figura 2 – Popolazione residente in Lombardia al 1° gennaio degli anni 2015-2050
(previsioni secondo differenti scenari evolutivi)
(fonte: elaborazioni Polis-Lombardia su dati Istat)

Sintesi degli scenari

Scenario "Polis": è lo scenario più probabile alle condizioni attuali, ove non si abbiano significativi recuperi sul fronte della natalità o (più verosimilmente) un costante e sensibile supporto a livello di saldo migratorio. Il ritorno sotto la soglia dei 10 milioni di abitanti andrebbe altresì ad associarsi ad un'accelerazione della dinamica di invecchiamento della popolazione. Se ne possono immaginare le conseguenze più rapide e pesanti in corrispondenza delle aree socio-economicamente depresse e scarsamente attrattive.

Scenario "Istat min/med": in entrambi gli scenari il calo della popolazione viene spostato in avanti di un quinquennio ma resta inevitabile, seppur di dimensione più contenuta. Essi possono configurarsi come risultato di azioni che se, da un lato, riescono a bloccare l'ulteriore caduta della fecondità (pur senza arrivare a rilanciarla), dall'altro mantengono una forza attrattiva alquanto modesta sul fronte migratorio. Rispetto allo scenario Polis l'impatto depressivo sugli equilibri sociali, economici e territoriali è più limitato, ma resta presente e importante. Così come si mantiene centrale e problematico il processo di invecchiamento demografico.

Scenario "Istat max": può vedersi come riferimento-obiettivo verso cui tendere per garantire sviluppo e favorire la tenuta degli equilibri sociali ed economici. La traiettoria appare realistica solo se si avrà modo di invertire la dinamica della fecondità, intervenendo tempestivamente ed efficacemente nei percorsi di formazione e sviluppo dei nuclei familiari. Si tratterebbe di operare attraverso un piano di attrattività di individui e famiglie con un insieme organico di misure congiunturali e strutturali, orientate sia alle aree urbane che al territorio più ampio. Il fenomeno dell'invecchiamento demografico rimane presente, ma si dovrebbero/potrebbero governarne le ricadute con un processo

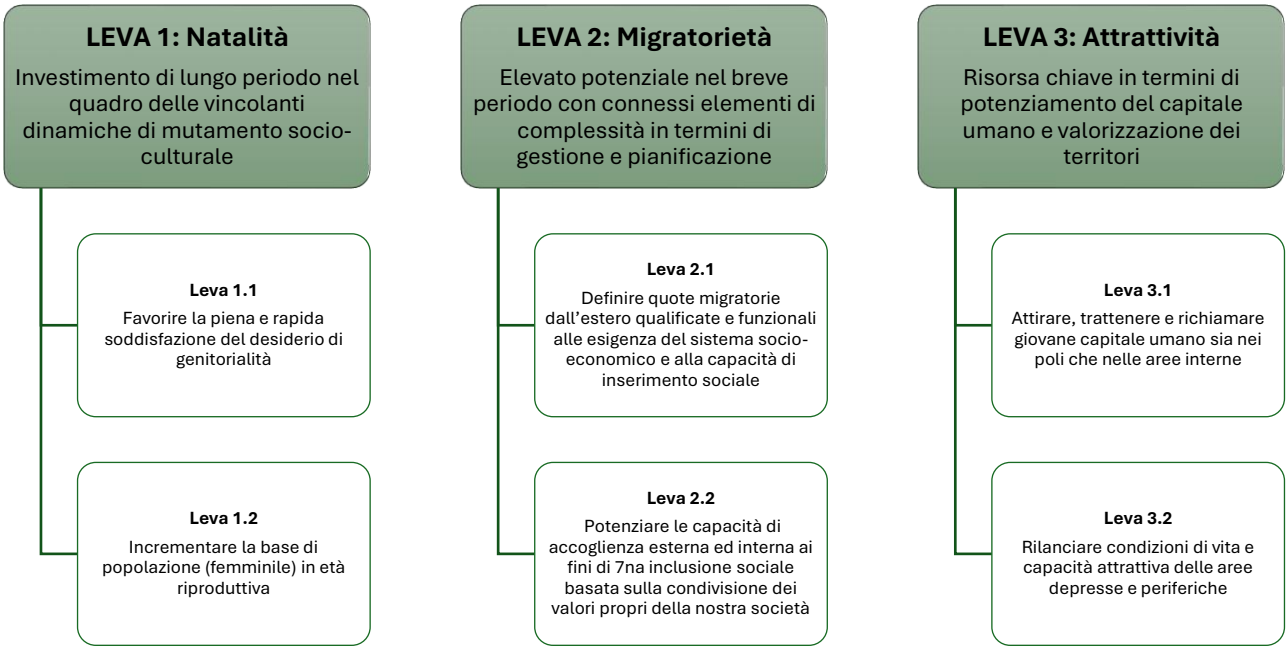
di adattamento e con la ridefinizione di alcuni equilibri che siano consoni ad una società inevitabilmente più "senior".

	RESIDENTI AL 1/1/26	ORIZZONTE BREVE: 2030			ORIZZONTE MEDIO: 2040		
		SCENARIO POLIS	SCENARIO ISTAT (MIN/MED)	SCENARIO ISTAT MAX	SCENARIO POLIS	SCENARIO ISTAT (MIN/MED)	SCENARIO ISTAT MAX
POP. TOTALE	10.065.694	**-0,5%**	**+01/+0,2%**	**+0,8%**	**-1,8%**	**-1,2/-0,5%**	**+1,7%**
0-4 anni	337.758	+6,6%	-1,8/-0,8%	+2,9%	+2,1%	+4,7/+7,4%	+17,1%
5-19 anni	1.369.992	-8,6%	-8,3/-8,2%	-7,8%	-19,7%	-21,8/-20,8%	-17,6%
20-34 anni	1.614.622	+4,5%	+3,7/+3,9%	+4,6%	+5,5%	-0,3/+0,4%	+2,5%
35-64 anni	4.310.436	-3,7%	-2,6/-2,6%	-2,3%	-11,9%	-11,3/-10,9%	-9,6%
65-79 anni	1.650.426	+5,2%	+6,6/+6,7%	+6,9%	+25,8%	+30,4/+30,7%	+31,7%
80-89 anni	630.369	+5,2%	+7,5/+7,8%	+8,7%	+9,2%	+17,0/+17,9%	+21,1%
90+ anni	152.091	+4,6%	17,5/+18,6%	+22,2%	+12,2%	+31,3/+35,2%	+49,0%

Tabella 2- Struttura per età della popolazione residente in Lombardia al 2026 e variazioni % al 2030 e 2040 secondo differenti scenari previsivi (fonte: elaborazioni Polis-Lombardia su dati Istat)

Oltre ai possibili mutamenti in termini di consistenza numerica, la Lombardia di questa prima metà del XXI secolo si avvia verso la fase acuta del processo di invecchiamento demografico da tempo in atto, col progressivo ingresso in età anziana delle generazioni del baby-boom formatesi negli anni '60, coorti di nati la cui alta numerosità all'origine si è mantenuta nel tempo favorita del progressivo allungamento della sopravvivenza. Basti pensare che la probabilità di raggiungere il 65° compleanno era del 75,4% (senza distinzione di sesso) secondo i livelli di sopravvivenza di cinquant'anni fa, mentre è salita al 93,2% in base agli attuali, e molto verosimilmente è destinata ad aumentare ulteriormente nei prossimi decenni. Non a caso, qualunque sia lo scenario prospettato, il numero di residenti con almeno 65 anni - e ancor più il totale di quelli con almeno 90 anni – avrà nei prossimi decenni una crescita straordinaria.

Assumendo queste condizioni di fondo, la "tenuta" degli equilibri demografici dipenderà da un insieme di fattori interagenti (le "leve") da stimolare in un contesto economico, culturale, tecnologico e geo-politico fortemente dinamico, non esente da cambi repentini ed eventi traumatici.



Natalità: Il contrasto alla denatalità si configura come obiettivo di investimento in una prospettiva di lungo periodo, ma per realizzarlo si rende necessaria un'azione che vada nella direzione di una attenuazione dei condizionamenti delle "tre C" (*costo* dei figli, problematiche di *cura* degli stessi e aspetti di *conciliazione* tra vita lavorativa e genitorialità) alimentando, di pari passo, un clima di contesto che sia gratificante nei riguardi di coloro che decidono di essere genitori, soprattutto se di più figli.

Si ha piena consapevolezza che gli eventuali nati che, a seguito di tali interventi, dovessero venire "guadagnati" nei prossimi anni potranno fornire il loro contributo al PIL regionale - sempre che restino sul territorio lombardo - unicamente a distanza di circa un ventennio e saranno potenziale popolazione attiva non prima del 2040-2045; più verosimilmente dopo il 2050. Ma l'obiettivo primario, viste le tendenze in atto, è anzitutto quello di arrestare il calo e invertirne la dinamica.

Rispetto alla frequenza di nascite nell'anno dal quale ha avuto inizio il crollo della natalità (2009), sono venuti a mancare nella popolazione lombarda 335 mila neonati tra il 2010 e il 2025. Lo scenario-obiettivo Istat Max prevederebbe di raggiungere una media annua attorno a 70 mila nati nel prosieguo del decennio in corso, per poi salire a quasi 80 mila nel successivo quindicennio.

Tenuto conto che la struttura della popolazione femminile in età feconda tenderà a restringersi in corrispondenza delle età più giovani e ad ingrossarsi in quelle più mature, e che la sua stessa numerosità complessiva sarà soggetta a una significativa riduzione, la possibilità di ottenere le frequenze di nascite auspicate richiederebbe, come prospettato da Istat - un innalzamento del livello di fecondità dall'attuale 1,16 figli per donna a 1,3 già alla fine di questo decennio per poi raggiungere 1,4 nel corso del successivo.

Come ottenere questa, pur minima ripresa? Sono necessarie politiche che aiutino a contrastare innanzitutto gli effetti di disagio economico, prima causa di rinvio/rinuncia dichiarata dalle coppie (cfr Istat 2025), e in parallelo intervenire anche sulle problematiche legate al lavoro, alla casa, alla cura di altri familiari (genitori e nonni).

Il recupero sul piano delle nascite potrebbe essere favorito anche da un orientamento dei flussi migratori legati alla capacità del sistema socioeconomico di assorbirli e integrarli.

Migratorietà: i flussi migratori sia interni che esterni rappresentano nel breve e medio periodo una possibile risposta a un riequilibrio demografico, per una risposta strutturale alla sostenibilità del sistema socioeconomico. Ciò significa governare il processo migratorio, in concerto con le politiche nazionali, attraverso ingressi regolari di cittadini stranieri con elevate qualifiche di studio ricercati dal sistema socioeconomico e con progetti di tipo familiare. Inoltre, significa creare le condizioni per flussi migratori interni da altre regioni che siano funzionali tanto al contesto del mondo del lavoro e del sistema formativo quanto al ringiovanimento della popolazione.

Attrattività: l'attrattività dei territori ha la prospettiva di arricchire in modo mirato e strategico il corpo sociale, a beneficio non esclusivo dei poli urbani. In questo ambito ricade l'obiettivo di contenere/invertire le dinamiche nelle aree di spopolamento, attivando incentivi per famiglie e soggetti giovani, intervenendo sui flussi di mobilità, interni e dall'estero. Sul fonte dell'attrattività sono altresì da ritenersi opportune azioni di incentivazione capaci di influenzare la qualità dei saldi migratori, indipendentemente dalla loro origine (interna o internazionale), in modo da disporre di contributi al sistema regionale ad elevata qualificazione sul piano delle competenze e delle conoscenze.

I NEET: lo scenario al 2030

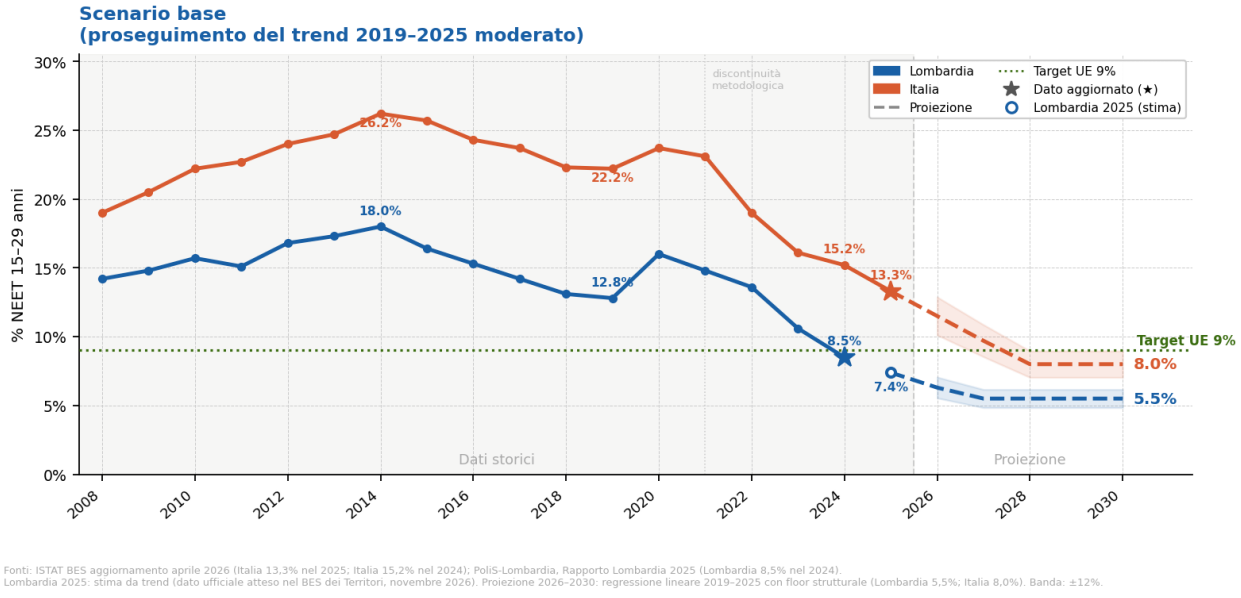
Il contesto: una criticità in miglioramento

La quota di giovani tra i 15 e i 29 anni che non lavorano, non studiano e non frequentano percorsi di formazione — i cosiddetti NEET (Not in Education, Employment or Training) — rappresenta uno degli indicatori di benessere equo e sostenibile monitorati sistematicamente da ISTAT attraverso il BES dei Territori e uno dei riferimenti centrali del Documento di Economia e Finanza Regionale. Il dato misura la capacità di un sistema territoriale di includere i propri giovani nei percorsi di crescita formativa e occupazionale e la sua evoluzione costituisce un segnale precoce della salute del mercato del lavoro e dell'efficacia delle politiche di attivazione. Il quadro al 2024-2025 restituisce un risultato di rilievo. Secondo le elaborazioni PoliS Lombardia su dati ISTAT, il tasso NEET in Lombardia si attesta all'8,5 per cento nel 2024 — valore che pone la regione già al di sotto del target europeo del 9 per cento fissato dal Consiglio dell'Unione Europea per il 2030, raggiunto con sei anni di anticipo. A livello nazionale, l'aggiornamento degli indicatori BES di aprile 2026 certifica per il 2025 un tasso NEET del 13,3 per cento (15,2 per cento nel 2024), con un calo di 1,9 punti percentuali in un solo anno. Il divario strutturale tra Lombardia e Italia rimane superiore ai cinque punti percentuali. La serie storica 2008–2025 restituisce un percorso segnato da tre fasi distinte. La prima, dal 2008 al 2014, corrisponde all'aggravarsi della crisi finanziaria globale: il tasso NEET lombardo sale dal 14,2 al 18,0 per cento, quello nazionale dal 19,0 al 26,2 per cento. La seconda, dal 2015 al 2019, segna una ripresa progressiva che riporta la Lombardia al 12,8 per cento e l'Italia al 22,2 per cento. La terza, dal 2021 al 2025, è caratterizzata da un calo particolarmente accentuato: in Lombardia il tasso scende di 6,3 punti percentuali tra il 2021 e il 2024 (da 14,8 a 8,5 per cento); in Italia il calo prosegue nel 2025, portando il tasso dal 23,1 per cento del 2021 al 13,3 per cento del 2025, con una riduzione complessiva di quasi dieci punti percentuali in quattro anni.

Le proiezioni al 2030: tre scenari[1]

A partire dalla serie storica aggiornata al 2025 per l'Italia e al 2024 per la Lombardia — e dal trend recente, che esprime un tasso di riduzione tendenziale di circa 1,1 punti percentuali l'anno per la Lombardia e 1,8 punti per l'Italia (regressione 2019–2025) — sono stati costruiti tre scenari di proiezione al 2030. Il modello applica un floor strutturale stimato al 5,5 per cento per la Lombardia e all'8,0 per cento per l'Italia. Il floor italiano è stato rivisto al ribasso rispetto alla versione precedente (era 9,5 per cento) alla luce del più forte ritmo di riduzione confermato dal dato 2025. La soglia riflette la componente residuale costituita da giovani inattivi per motivi familiari, per disabilità o per scoraggiamento di lungo periodo. Per la Lombardia, in assenza del dato ufficiale 2025 — che sarà disponibile nel BES dei Territori di novembre 2026 — la proiezione è raccordata a una stima 2025 di 7,4 per cento, ottenuta applicando il trend tendenziale al dato certificato 2024 di 8,5 per cento. Questo punto è rappresentato nei grafici con un cerchio aperto per distinguerlo dai dati storici certi. La proiezione 2026–2030 si dirama da questo valore stimato.

Lo scenario base ipotizza la prosecuzione del trend recente con velocità progressivamente attenuata. In questo quadro, la Lombardia raggiunge il floor strutturale del 5,5 per cento entro il 2027 e l'Italia converge verso l'8,0 per cento attorno al 2029, raggiungendo il target europeo del 9 per cento già nel 2028–2029. Rispetto alla versione precedente, il raggiungimento del target da parte dell'Italia è anticipato di un anno grazie al dato 2025 più favorevole del previsto.



Fonti: ISTAT BES aggiornamento aprile 2026 (Italia 13,3% nel 2025; Italia 15,2% nel 2024); PoliS-Lombardia, Rapporto Lombardia 2025 (Lombardia 8,5% nel 2024).
Lombardia 2025: stima da trend (dato ufficiale atteso nel BES dei Territori, novembre 2026). Proiezione 2026–2030: regressione lineare 2019–2025 con floor strutturale (Lombardia 5,5%; Italia 8,0%). Banda: ±12%.

Figura 3 - Scenario base: andamento storico 2008–2024 e proiezione 2025–2030 (NEET 15–29 anni, %) (fonte: elaborazione su dati ISTAT BES dei Territori ed. 2024 e Fondazione Gi Group / ODM Consult)

[1] Nota metodologica: la serie storica 2008–2024 è costruita su dati ISTAT (Rilevazione sulle Forze di Lavoro, media annua regionale), integrati con le edizioni 2023–2024 del BES dei Territori ISTAT, le elaborazioni PoliS- Lombardia e la ricerca Fondazione Gi Group / ODM Consulting (2025). A partire dal 2021, in attuazione del Regolamento UE 2019/1700, ISTAT ha adottato una nuova definizione operativa di "occupato": i dati 2021–2024 non sono direttamente confrontabili con quelli degli anni precedenti in termini assoluti; nei grafici la discontinuità è segnalata con una linea tratteggiata verticale. La proiezione è pertanto un esercizio modellistico costruito su regressione lineare del periodo 2019–2024, con applicazione di un floor strutturale e di moltiplicatori scenariale. Pertanto, non costituisce una previsione ufficiale.

Lo scenario ottimista incorpora l'intensificazione delle politiche attive — Garanzia Giovani rafforzata, ITS, re-skilling legato alla transizione digitale — con domanda di lavoro giovanile in espansione. In questo scenario la Lombardia raggiungerebbe il floor del 5,5 per cento già nel 2026; l'Italia conseguirebbe il target del 9 per cento nel 2027, con tre anni di anticipo rispetto alla scadenza europea.

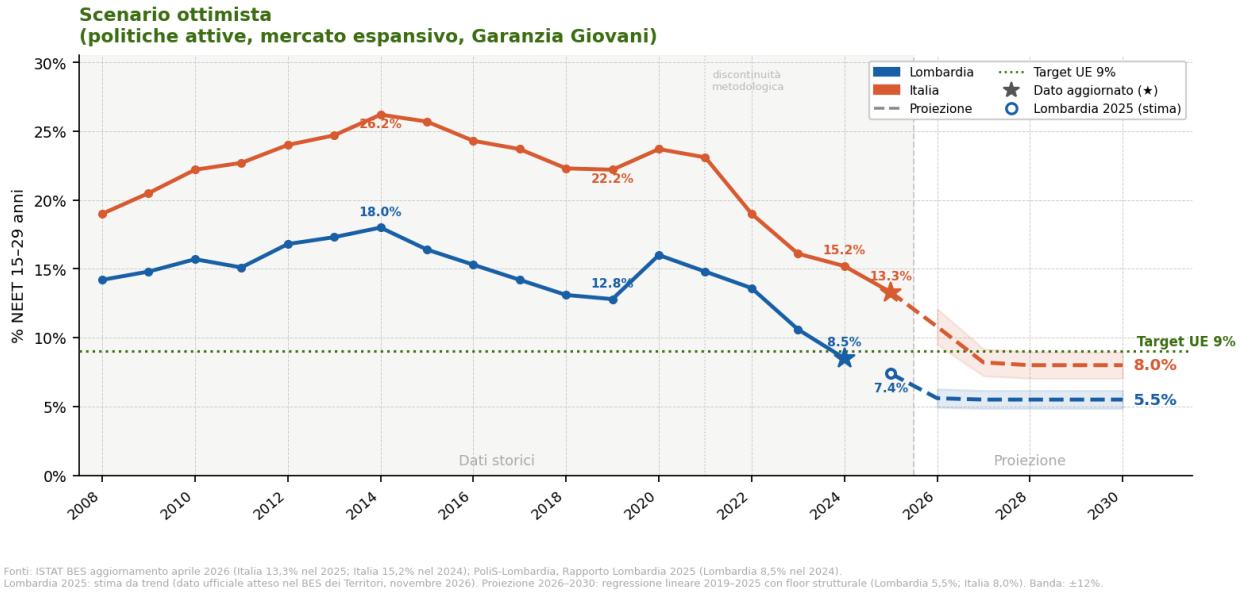


Figura 4 - Scenario ottimista: andamento storico 2008–2024 e proiezione 2025–2030 (NEET 15–29 anni, %). Fonte: elaborazione su dati ISTAT BES dei Territori ed. 2024 e Fondazione Gi Group / ODM Consulting.

Lo scenario pessimista riflette un contesto di rallentamento economico, esaurimento degli stimoli PNRR e pressione dell'automazione sulle mansioni meno qualificate. In questo quadro la Lombardia si fermerebbe al 5,5 per cento nel 2030 — comunque al di sotto del target europeo già raggiunto nel 2024 — mentre l'Italia resterebbe al 10,1 per cento, lontana dall'obiettivo del 9 per cento. Rispetto alla versione precedente, anche in questo scenario più avverso il punto di arrivo italiano è migliorato di circa 2,5 punti percentuali, per effetto del punto di partenza 2025 più favorevole.

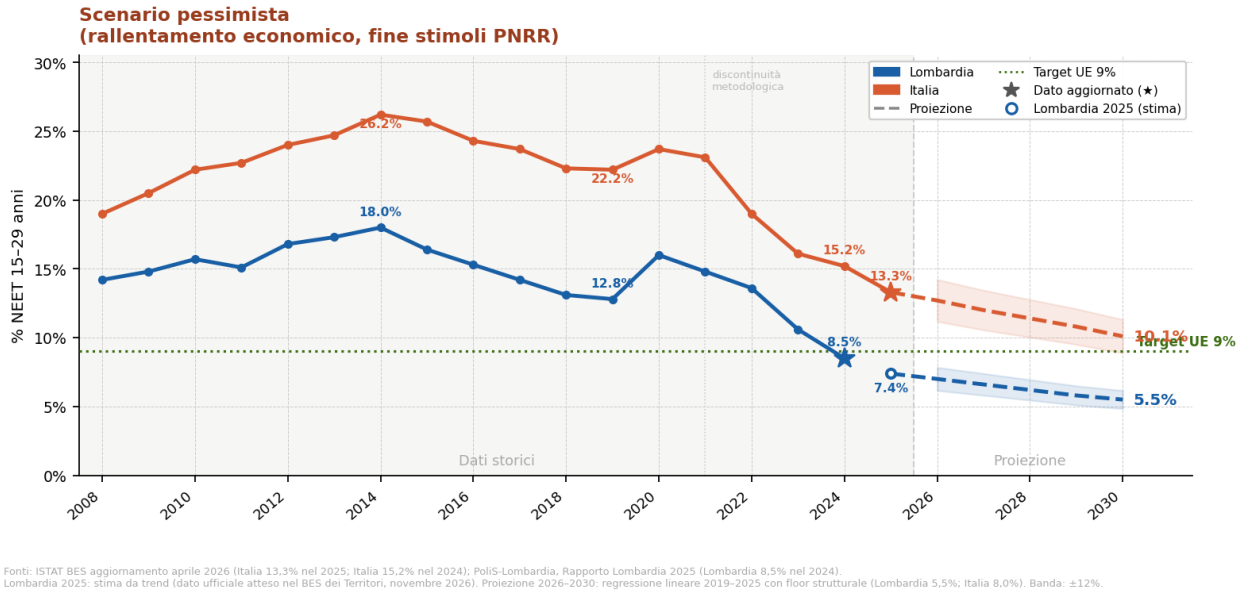


Figura 5 - Scenario pessimista: andamento storico 2008–2024 e proiezione 2025–2030 (NEET 15–29 anni, %)
(fonte: elaborazione su dati ISTAT BES dei Territori ed. 2024 e Fondazione Gi Group / ODM Consulting)

Il fattore demografico: un elemento di complessità interpretativa

L'analisi dell'indicatore NEET non può prescindere dal confronto con le proiezioni demografiche, che introducono un elemento di complessità interpretativa di rilievo per la programmazione regionale. La denatalità — particolarmente accentuata in Lombardia, dove il tasso di fecondità totale si attesta attorno a 1,2 figli per donna — determinerà nei prossimi anni una riduzione significativa della coorte 15–29 anni: le proiezioni ISTAT (scenario mediano) stimano una contrazione di circa il 13 per cento tra il 2024 e il 2035.

Questo dato introduce una distinzione analitica fondamentale. Il tasso NEET è un indicatore relativo, che misura l'incidenza dei giovani esclusi sul totale della coorte di riferimento. Tuttavia, anche considerando coorti più piccole, i dati indicano un importante miglioramento. Non si tratta dunque di un mero effetto matematico (meno giovani = meno NEET). Sarebbe tuttavia importante affiancare all'indicatore di tasso una lettura del dato in valore assoluto e una valutazione della composizione interna del fenomeno.

Sul piano strutturale, la contrazione delle coorti giovanili può produrre un effetto reale e positivo sul mercato del lavoro: in un territorio con elevata domanda di competenze come la Lombardia, una minore offerta di lavoro giovanile tende a ridurre la disoccupazione frizionale e a spingere verso l'alto i salari di ingresso. È verosimile che una parte del calo accelerato registrato tra il 2022 e il 2024 — da 13,6 a 8,5 punti in due anni — rifletta già questa dinamica demografica, oltre agli effetti delle politiche attive e della ripresa congiunturale.

Vi è tuttavia un secondo canale attraverso cui la demografia agisce in senso contrario, alimentando la componente strutturalmente resistente del fenomeno. L'invecchiamento della popolazione - conseguenza diretta della denatalità prolungata e dell'allungamento della sopravvivenza e del passaggio all'età anziana di coorti originariamente numerose - accresce il carico di cura informale che ricade sui giovani, in particolare sulle giovani donne. In Italia la quota di NEET per motivi familiari è già in crescita — dal 13,0 per cento nel 2021 al 16,7 per cento nel 2024 — e questa

dinamica non viene attenuata dalla denatalità: il progressivo aumento della popolazione anziana non autosufficiente ne amplifica invece il peso. La Lombardia, pur con reti di welfare più sviluppate rispetto alla media nazionale, non è immune da questo rischio.

Infine, come ricordato, sul piano della misurazione, si rivela importante affiancare sistematicamente all'indicatore di tasso NEET — così come definito nel BES — un monitoraggio del dato assoluto e della composizione per categoria (disoccupati di breve e lungo periodo, scoraggiati, inattivi per motivi familiari), per disporre di una lettura della traiettoria che sia immune dagli effetti di composizione demografica e orientata alla qualità reale delle opportunità giovanili nel territorio lombardo.

L'accesso alla casa in Lombardia

Il quadro di riferimento. La casa come infrastruttura sociale fondamentale: dinamiche demografiche, criticità dell'accesso e mercato del lavoro

Il benessere abitativo è fondamentale per assicurare uno sviluppo equilibrato delle città e dei territori, oltre che per promuovere e sostenere la coesione sociale. Negli ultimi anni, in Italia, alcune dinamiche hanno reso questo rapporto più complesso: la contrazione demografica, la riduzione dell'ampiezza dei nuclei familiari, una forte divaricazione di risorse e opportunità tra generazioni più anziane e quelle più giovani. Dal punto di vista delle abitazioni, rispetto al costante aumento della quota di famiglie che abitano in un alloggio di proprietà, abbiamo parallelamente politiche pubbliche per l'edilizia sociale che hanno risentito della riduzione dei finanziamenti statali, rendendo l'accesso alla casa in molti contesti urbani particolarmente problematico per fasce di popolazione con redditi medi e bassi. In questo quadro, la ridotta disponibilità di alloggi a costi accessibili e abbordabili incide profondamente sulla mobilità delle persone per motivi lavorativi, condizionando la possibilità di accettare offerte di lavoro che richiedano un trasferimento e, più in generale, influenzando il dinamismo del mercato del lavoro. Pertanto, la relazione tra mondo del lavoro e mercato abitativo è diventata progressivamente un fattore rilevante per lo sviluppo e l'equilibrio territoriale.

La Lombardia

La Lombardia si confronta con una fase di intensificazione di alcune criticità del suo sistema abitativo. Oltre alle difficoltà di accesso all'abitazione che interessa le fasce di popolazione più povere e/o vulnerabili, emergono nuove dinamiche. Da un lato, si registrano bisogni sociali crescenti, poiché la difficoltà di accedere a soluzioni abitative a costi abbordabili coinvolge anche fasce di reddito medio, tradizionalmente considerate al riparo dalla questione abitativa. Dall'altro, si manifestano criticità rilevanti nel mercato del lavoro, dove i crescenti costi abitativi limitano le possibilità di reclutamento nelle aree con mercati del lavoro, pubblici e privati, più dinamici. La casa si configura come infrastruttura strategica sociale che richiede interventi coordinati per garantire attrattività territoriale, inclusione e sostenibilità.

La variabilità della questione abitativa a livello territoriale richiede oggi una ricognizione accurata e articolata a fronte di dinamiche di cambiamento che gravano fortemente sulle condizioni abitative nei differenti contesti e uno sguardo allargato. La legge Regionale 16 del 2016 "Disciplina regionale dei servizi abitativi" definisce le principali linee di intervento riconoscendo ruoli e spazi di azione ad attori locali che possono meglio identificare tipologie di intervento idonee a soddisfare i bisogni rilevati. I Comuni, le ALER, il Terzo Settore, gli Ambiti Territoriali dei Piani di Zona. Questi ultimi sono individuati

come scala di programmazione e gestione dei servizi alla persona in ambito sociale e costituiscono il principale riferimento per la determinazione del fabbisogno abitativo e la programmazione delle politiche abitative. Si tratta di una scelta di corrispondenza che apre a prospettive di interesse rispetto all'integrazione delle politiche abitative e di welfare, come messo in evidenza da una recente missione valutativa[2] redatta per il Consiglio Regionale.



Figura 6 - Raggruppamenti dei comuni lombardi per Ambiti dei Piani di Zona
(fonte: elaborazione su Belotti et al., 2023)

A dieci anni dalla sua promulgazione e in prospettiva, una delle principali sfide nell'attuazione della Legge 16 riguarda una accresciuta integrazione di politiche abitative sociali e altri interventi di welfare locale, con le politiche del lavoro e le politiche e i progetti in campo urbanistico, per offrire risposte

[2] Belotti E., Bricocoli M., Sabatinelli S., Savoldi P. (2023) "Le risposte locali ai bisogni abitativi. Executive Summary della missione valutativa per il Consiglio Regionale Lombardo", Dipartimento di Architettura e Studi Urbani, Politecnico di Milano. https://www.consiglio.regione.lombardia.it/wps/wcm/connect/cb8a123c-2d38-4d3d-8f0f-c7126470a671/MV_n31_ServiziAbitativi_RapportoFinale15nov2023.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-cb8a123c-2d38-4d3d-8f0f-c7126470a671-oLj67Ci

più efficaci a bisogni complessi (anche a fronte delle dinamiche di cambiamento socio-demografico come invecchiamento della popolazione, riduzione della dimensione dei nuclei famigliari) e incidere contestualmente su più dimensioni: la qualità dell'abitare, la socialità, l'inclusione lavorativa e le diverse forme di fragilità legate al disagio abitativo.

L'articolazione per ambiti e la mappatura territoriale del territorio lombardo evidenziano come la questione abitativa sia legata alle geografie economiche e sociali, e si articola in modo piuttosto diversificato in un contesto di divari territoriali crescenti, con centri urbani più attrattivi che concentrano le opportunità economiche e la domanda abitativa a fronte della contrazione delle aree 'interne' e della ristrutturazione funzionale dei territori intermedi. In quest'ottica, le geografie della crisi abitativa in Lombardia sono profondamente connesse a una attrattività selettiva che si accompagna alla marginalizzazione di ampi territori. L'articolazione territoriale delle problematiche abitative è solo in parte tematizzata dalle politiche pubbliche: alcuni Comuni, ad esempio, sono riconosciuti a maggiore tensione abitativa, inteso come potenziale difficoltà di accesso alla casa e in base a ciò assegnati a classi di 'fabbisogno'. In Lombardia, ad esempio, sono riconosciute alcune classi di fabbisogno: acuto in cui rientra Milano, da capoluogo in cui rientrano gli 11 comuni capoluogo di provincia, critico di Comuni dell'hinterland milanese ed elevato di altri 30 comuni con oltre 25.000 abitanti. Il concetto stesso di 'fabbisogno' – strumento tradizionale nella strumentazione della tecnica urbanistica, cruciale nei processi di dimensionamento dei piani di governo del territorio–non è esaustivo per 'trattare' la questione abitativa contemporanea. L'accesso alla casa, ad esempio, può risultare problematico anche laddove lo stock di abitazioni è superiore al numero dei nuclei familiari. Si tratta dunque di riconoscere e individuare i fattori che causano il permanere di una domanda abitativa insoddisfatta (le questioni di marginalizzazione territoriale, di mismatch, di incontro tra domanda e offerta, di mobilitazione del patrimonio sfitto o sottoutilizzato, ecc.). E, ancora, le dinamiche sociodemografiche e di mobilità sono associate a un mercato del lavoro che non è più strutturato e stabile come quello che nel passato consentiva di determinare e disegnare proiezioni lineari tra crescita del numero di addetti e fabbisogno di abitazioni e servizi.

Accesso alla casa, lavoro, redditi e mobilità[3]

Anche in un contesto dinamico e attrattivo come quello Lombardo, la relazione tra quanto viene 'offerto' in termini salariali nel mondo del lavoro e quanto viene 'richiesto' dal mercato dell'abitazione diventa un fattore chiave per le prospettive occupazionali individuali, per il mercato del lavoro e lo sviluppo territoriale. Sulla relazione tra salari e costi abitativi si gioca inoltre una partita chiave sull'equilibrio tra sviluppo e coesione. Il rapporto tra costi abitativi e reddito (netto) è dunque uno degli indicatori principali per definire il disagio abitativo. Si tratta, in sostanza, di valutare se un nucleo possa permettersi o meno una determinata abitazione, ossia quale sia l'incidenza - in corrispondenza di profili lavorativi e di reddito - dei costi abitativi sul suo bilancio e, a differenza del titolo di godimento o della condizione abitativa oggettiva, questo indicatore non è assoluto, ma varia in base alla situazione economica della famiglia.

Un ulteriore tema, legato alla configurazione spaziale dei mercati residenziale e lavorativo, e ad essi strettamente connesso, è quello del pendolarismo. Studi recenti hanno dimostrato che la scelta del pendolarismo è significativamente influenzata dal costo delle abitazioni. Secondo la letteratura, gli spostamenti casa-lavoro sono più brevi per le famiglie che possono permettersi case più costose,

[3] Bricocoli M., Peverini M., Parma A., Baldissera C. (2025), *Lavorare e abitare in Lombardia. Costi di accesso alla casa e retribuzioni nelle città e province lombarde. Report della ricerca realizzata per la Direzione Generale Istruzione, Formazione, Lavoro e Direzione Casa e Housing Sociale*, DAStU-Politecnico di Milano e Regione Lombardia. https://cll.regione.lombardia.it/it/attachments/file/view?hash=c059a67c9d783b63fbd90e2c7431ca70a2c7ee62f228193020a7050fb75ea5d7&canCache=0&inLine=1

mentre coloro che vivono in quartieri economici, spesso meno connessi ai posti di lavoro, tendono ad essere soggetti a pendolarismi lunghi e impegnativi, anche quale soluzione rimediale rispetto a un mercato residenziale escludente o a opportunità lavorative polarizzate.

Tempi e costi del pendolarismo incidono soprattutto nel bilancio di vita dei lavoratori a basso reddito impiegati in settori intensivi e a basso tasso di remote work. Un eventuale lettura dell'articolazione delle problematiche territoriali non può quindi prescindere dal tema dei salari e dal tema dei trasporti.

Temi e questioni emergenti

Abbordabilità della casa. Le condizioni salariali dei profili stipendiali più bassi (il 34,6% dei lavoratori e delle lavoratrici in Lombardia ha salari inferiori ai 1.500 euro netti mensili), messe a confronto con i costi abitativi corrispondono a una condizione di inabbordabilità delle abitazioni che risulta sostanzialmente generalizzata a tutto il territorio regionale, con poche eccezioni (corrispondenti però ai territori in cui il mercato del lavoro è meno dinamico). In particolare, fanno parte di questa condizione molte professioni dell'economia fondamentale nel settore pubblico (sanità, scuola, trasporto pubblico, amministrazione pubblica, ecc.) e nel privato (logistica, operai industriali, servizi, ecc.), specialmente all'inizio della carriera, il che spiega in parte le difficoltà di reclutamento di molte figure da parte di enti pubblici e aziende private che devono erogare servizi essenziali e che sempre più si trovano in condizioni di forte criticità operativa. Le mappature consentono di evidenziare che i problemi di abbordabilità (e lo scivolamento in una fascia di alert laddove il reddito residuo risulti minimo o insufficiente) in alcune città e territori ad alta intensità turistica interessano ormai anche figure professionali con salari nella fascia tra 1.500 e 2.000 € netti mensili – condizione che riguarda un ulteriore 38,5% dei lavoratori e lavoratrici in Lombardia. Di conseguenza, per la maggioranza della forza lavoro lombarda l'offerta abitativa risulta difficilmente abbordabile nei principali centri urbani della regione.

L'offerta in locazione, pubblica e sociale. Ad essere particolarmente limitata è l'offerta di alloggi in locazione, che è tipicamente la principale modalità di accesso alla casa per chi fa il suo ingresso sul mercato del lavoro, specialmente se migrando da altri luoghi della Regioni, del Paese o del mondo. Solo alcuni territori, ovvero le principali città e i comuni di cintura, tradizionalmente caratterizzati da una certa attrattività lavorativa e da un forte tasso di ricambio demografico, presentano un segmento di locazione rilevante, che peraltro è andato riducendosi. Questi sono anche i luoghi dove il settore pubblico e sociale (cooperativo, terzo settore, ecc.) ha nel passato introdotto un'offerta abitativa in locazione 'sociale' (con varie gradazioni) che era tradizionalmente diretta a ospitare famiglie di lavoratori in arrivo e che, nel comparto pubblico, vede una determinazione del canone strettamente commisurata al reddito.

L'offerta in locazione privata e il canone concordato. Contestualmente al superamento dello strumento dell''equo canone' e della liberalizzazione nella determinazione dei canoni nelle locazioni tra privati, operata dalla L. 431/1998, per mitigare l'impatto sugli inquilini, è stato introdotto lo strumento volontario del 'canone concordato'. Tale strumento si presenta quale alternativa al libero mercato e per favorire lo sviluppo di un'offerta in locazione privata calmierata. Il canone concordato è stato visto dalle amministrazioni comunali come leva strategica per contenere i costi dell'affitto e sostenere politiche di prevenzione dell'emergenza abitativa. Per molti anni, la diffusione del canone concordato è stata piuttosto limitata. Negli anni successivi alla crisi finanziaria, la locazione a canone concordato è cresciuta, con incentivi fiscali sempre più consistenti (in particolare, un'aliquota della cedolare secca scesa dal 19% del 2011 al 10% del 2014). In questo periodo, in Lombardia il canone concordato è andato diffondendosi gradualmente e in modo differenziato tra i vari territori. Criticità rilevanti sono emerse sul fronte del canone concordato a fronte della stipula dei nuovi accordi locali tra le parti sociali che, soprattutto a partire dal 2023, hanno ridefinito al rialzo i valori di riferimento,

con impatti significativi sugli inquilini. E, ancora, laddove il canone concordato prevede una serie di agevolazioni fiscali (cedolare secca al 10%, riduzione dell'IMU e della base imponibile per l'IRPEF e l'imposta di registro), l'impatto sulle amministrazioni locali è considerevole.

Negli ultimi anni una criticità rilevante deriva dalla trasformazione di alloggi in locazione turistica, dal forte aumento dei contratti di locazione di tipo transitorio (inferiore a tre anni) e, più recentemente, dei contratti di durata inferiore a un anno, in assenza di dispositivi di calmierazione. Contratti di locazione di breve durata rendono la situazione abitativa più precaria e spesso implicano un più frequente aumento dei canoni in corrispondenza di scadenze contrattuali ravvicinate. A fronte di questa aumentata diversificazione dei contratti, i canoni di locazione hanno visto aumenti significativi in molti territori, che si aggiungono alla concorrenza di altri usi non residenziali delle abitazioni. L'uso turistico o la locazione di breve durata solo raramente possono essere coniugati a esigenze lavorative, di tipo sporadico (e dunque non per i profili lavorativi da noi indagati), per non parlare di esigenze familiari di stabilità a fronte di un mercato del lavoro sempre meno stabile.

Pendolarismo e mobilità. La mobilità, e quindi il pendolarismo, è già molto diffusa in Lombardia, dove due lavoratori su tre si spostano per lavorare fuori dal proprio ambito di residenza. Il pendolarismo corrisponde a costi sia in riferimento alla dimensione della spesa economica che del tempo impiegato. Inoltre, bisogna ricordare che non tutti i comuni sono connessi con i principali nodi in cui si concentra l'offerta di lavoro. In questo quadro la convenienza abitativa delle aree più periferiche va valutata considerando anche l'incidenza economica degli spostamenti quotidiani. Pertanto, e visto il già ricordato fenomeno di scarsissima offerta in locazione in alcuni comuni dell'hinterland delle maggiori città, non è così semplice immaginare di favorire semplicemente il pendolarismo verso aree a basso costo come strategia risolutiva. Per contro, sarebbe molto positiva una strategia di rilocalizzazione strategica di funzioni anche pregiate nei tanti poli territoriali, regionali e dell'hinterland di Milano, contestualmente alla realizzazione di edilizia sociale e pubblica ben connessa alla pianificazione delle infrastrutture di trasporto collettivo e a un'offerta di servizi (di base e culturali) che possa qualificare un'offerta abitativa policentrica oltre alle opportunità di pendolarismo sulla città centrale.

Evoluzione del contesto normativo sull'housing. Il recente Piano Casa Europeo (European Affordable Housing Plan) introduce una strategia strutturale di lungo periodo per incrementare l'offerta di edilizia sostenibile e sociale, promuovendo investimenti pubblici e privati e favorendo l'efficientamento energetico del patrimonio edilizio.

Anche a livello Nazionale il Piano Casa, di cui al decreto-legge 66/2026 "Disposizioni urgenti per il Piano Casa", entrato in vigore l'8 maggio 2026, individua misure urgenti per la realizzazione e valorizzazione di interventi di edilizia residenziale pubblica, sociale e integrata, destinati alla vendita o locazione a prezzo calmierato, con l'obiettivo di incrementare l'offerta sostenibile di alloggi a prezzi accessibili, oltre a ulteriori azioni per contrastare il disagio abitativo a livello nazionale.

Le misure previste dal decreto-legge poggiano su tre pilastri:

- Il primo pilastro si concentra sul recupero e sulla manutenzione straordinaria del patrimonio di edilizia residenziale pubblica esistente, anche da convertire in edilizia residenziale sociale per il ceto medio in difficoltà.
- Il secondo pilastro persegue invece la razionalizzazione finanziaria dell'housing sociale attraverso il "Fondo housing coesione", uno strumento gestito da INVIMIT SGR concepito per aggregare e canalizzare in modo coordinato e misurabile le risorse di derivazione europea e nazionale destinate all'emergenza abitativa.

- Infine, il terzo pilastro mira a stimolare il partenariato pubblico-privato, incentivando l'attivazione di capitali privati per la costruzione di alloggi da locare o vendere a prezzi calmierati. Per la realizzazione di specifici grandi programmi di investimento la norma prevede venga dichiarato il preminente interesse strategico nazionale del programma di investimento e nominato un Commissario straordinario.

Un Piano regionale dell'economia sociale

Si intende per Economia Sociale quell'insieme di entità di diritto privato che forniscono beni e servizi ai propri membri o alla società, e che include forme organizzative come le cooperative, le mutue, le associazioni (compresi gli enti di beneficenza), le fondazioni e le imprese sociali, nonché altre forme giuridiche, che operano in conformità con alcuni principi e caratteristiche fondamentali:

1) il primato delle persone e delle finalità sociali o ambientali rispetto al profitto;
2) il reinvestimento della totalità o della maggior parte dei profitti e degli avanzi di gestione per perseguire i propri scopi sociali o ambientali e per svolgere attività nell'interesse dei propri membri/utenti ("interesse collettivo") o della società in generale ("interesse generale");
3) una governance democratica o partecipativa.

A livello statale, la Presidenza del Consiglio dei Ministri, lo scorso il 2 luglio 2026, ha presentato il Piano d'Azione Nazionale per l'Economia Sociale, che recepisce e dà attuazione alla Raccomandazione del Consiglio UE del 2023, definendo la strategia italiana per la valorizzazione dell'economia sociale.

Il documento risponde a tre esigenze primarie:

1. perimetrare l'ecosistema dell'economia sociale a livello nazionale;
2. sistematizzare gli interventi e gli strumenti normativi già vigenti;
3. fissare le priorità strategiche e le linee di azione per il decennio 2026-2036.

Analogamente, Regione Lombardia, nella convinzione che l'economia sociale abbia come proprio valore aggiunto la capacità di sapere coniugare competitività e coesione sociale, intende redigere un proprio piano regionale, allo scopo di individuare strumenti concreti per sostenere enti del terzo settore, cooperative e imprese sociali, nella consapevolezza della rilevanza sempre maggiore di questa economia ai fini della crescita economica e sociale del Paese.

Anche Regione Lombardia intende innanzitutto definire, con il coordinamento della Presidenza, un preciso perimetro – per settore e natura giuridica - entro il quale si collocano, il Lombardia, i soggetti dell'economia sociale, anche e soprattutto per misurare il valore e valutare gli impatti della loro azione sul tessuto economico, sociale e ambientale della loro azione.

La convinzione è che l'approccio debba essere quello *place-based*, capace di cogliere le diverse necessità dei diversi territori, e che occorra, come in ogni settore della programmazione regionale, mirare alla massima integrazione delle diverse fonti di finanziamento, incluse quelle non pubbliche.

Il Piano Nazionale dedica un'attenzione approfondita alla leva fiscale, considerata uno strumento strategico per sostenere la specificità degli enti che non perseguono lo scopo di lucro soggettivo. La Regione, nell'ambito delle proprie competenze tributarie e di programmazione economica, intende valutare i possibili margini di intervento per amplificare l'impatto di queste realtà sul territorio, prendendo in considerazione i possibili effetti di interventi sull'IRAP, di supporto all'accesso al credito, di incentivi e agevolazioni territoriali, oltre che le conseguenze dei regimi di aiuto di stato, o

dell'adozione di misure di sostegno fiscale collegate a specifici obiettivi regionali, come l'inserimento lavorativo di soggetti vulnerabili o la rigenerazione di aree svantaggiate.

L’energia come asset strategico per lo sviluppo della Regione

Il quadro internazionale

Il quadro energetico lombardo è fortemente influenzato dal contesto internazionale, oggi caratterizzato da tensioni geopolitiche che incidono direttamente sui mercati dell’energia. Il conflitto in Medio Oriente e il blocco di snodi strategici come lo Stretto di Hormuz hanno ridotto l’offerta globale, spingendo il prezzo del petrolio oltre i 100 $/barile e alimentando l’inflazione a livello mondiale. In questo scenario incerto, la Lombardia – tra le regioni più industrializzate ed energivore d’Italia – risente in modo significativo dell’aumento dei costi energetici.

A livello europeo, il recente Consiglio Energia ha evidenziato come tali tensioni continuino a riflettersi sui prezzi, con impatti rilevanti su famiglie e imprese. Allo stesso tempo, è stata confermata la transizione verso un mix energetico sempre più basato sulle rinnovabili, puntando su accumuli, coordinamento tra Stati e progressivo superamento delle fonti fossili.

Un elemento centrale riguarda la flessibilità del sistema elettrico, ritenuta essenziale per garantire sicurezza degli approvvigionamenti e competitività industriale. In questo ambito, è prioritario sviluppare sistemi di accumulo, superando le attuali barriere regolatorie e favorendo un maggiore coinvolgimento nei servizi di rete. Parallelamente, emerge l’esigenza di rafforzare le filiere industriali europee legate alle tecnologie energetiche strategiche.

Resta critico il tema del gas naturale, con il rischio di nuove dipendenze, in particolare dal GNL importato. Per ridurre consumi e costi, l’UE promuove un insieme di buone pratiche basate su tre direttrici principali: efficienza energetica, tutela dei consumatori e investimenti nelle tecnologie pulite.

L’efficienza energetica è considerata un pilastro fondamentale e richiede un quadro normativo più semplice e stabile, strumenti di pianificazione coordinata e incentivi mirati. Al contempo, si spinge sulla gestione flessibile della domanda elettrica, attraverso smart grid, contatori intelligenti e meccanismi tariffari che incentivino comportamenti virtuosi.

Per accelerare la transizione, l’UE punta inoltre a semplificare l’autorizzazione degli impianti rinnovabili, favorire la digitalizzazione dei processi e sviluppare modelli di generazione distribuita, come autoconsumo e comunità energetiche, sostenuti da strumenti dedicati.

Nel contesto italiano, la crisi energetica ha avuto effetti significativi sull’inflazione, trainata soprattutto dall’aumento dei prezzi dell’energia. La forte dipendenza dal gas naturale ha amplificato l’impatto, determinando forti incrementi dei costi, in particolare per il settore industriale. Nonostante un parziale recupero, i prezzi dell’energia nel 2024–2025 restano sensibilmente superiori ai livelli pre-crisi, sia per le imprese sia per le famiglie.

Il quadro programmatorio regionale

PREAC – Programma Regionale Energia, Ambiente e Clima

In questo contesto, il PREAC – Programma Regionale Energia, Ambiente e Clima costituisce lo strumento di pianificazione integrata che, in attuazione degli indirizzi regionali, persegue le seguenti finalità:

1. Riduzione dei consumi e aumento dell'efficienza energetica nei diversi settori d'uso (edilizia, industria, trasporti);
2. Sviluppo delle fonti rinnovabili e promozione dell'autoconsumo, anche per rafforzare l'autonomia energetica e ridurre la dipendenza dalle importazioni;
3. Decarbonizzazione del sistema economico e produttivo, sostenendo ricerca, innovazione e competitività della green economy;
4. Miglioramento della qualità dell'aria e riduzione delle emissioni climalteranti, in linea con gli obiettivi europei al 2030;
5. Rafforzamento della resilienza e dell'adattamento ai cambiamenti climatici del territorio lombardo.

Il PREAC nasce inoltre dalla necessità di guidare una riconversione ecologica del sistema regionale, vista come opportunità per contrastare il cambiamento climatico, migliorare la qualità ambientale e generare nuove opportunità di sviluppo economico.

Si tratta di una programmazione integrata e flessibile, che tiene conto dell'evoluzione del contesto energetico e geopolitico, con particolare attenzione alla sicurezza degli approvvigionamenti, alla diversificazione delle fonti e allo sviluppo del sistema energetico territoriale

Il contesto internazionale, in rapida trasformazione sotto i diversi aspetti economico, sociale, energetico ed ambientale, impone la capacità di rimodulare i contenuti della programmazione regionale su queste materie in modo strettamente correlato tra loro, come previsto dal PREAC.

Lo stesso scenario internazionale, tuttavia, richiede all'organo di governo politico regionale di dare immediata soddisfazione, in un tempo più breve, ad alcune specifiche esigenze in materia di energia, in relazione agli approvvigionamenti, alla differenziazione del mix produttivo elettrico, alla riduzione della dipendenza dalle importazioni, alla diffusione delle configurazioni di autoconsumo, alla distribuzione e alla sicurezza della rete.

In relazione a tale esigenza, visti anche i tempi di reazione richiesti, sarà elaborato un documento strategico, in grado – da un lato - di fornire un'indicazione "energetica" alla Programmazione Energetico Ambientale e Climatica (PREAC) in corso di approntamento e - dall'altro - di fornire risposte immediate sui temi indicati.

Elementi di bilancio energetico regionale

Il bilancio energetico del territorio regionale (dati 2024) si caratterizza per un consumo complessivo negli usi finali (settori civile, industria, trasporti ed agricoltura) stazionario rispetto all'anno precedente e significativamente nettamente inferiore (circa -10%) rispetto alla media del decennio 2010-2019.

Il principale vettore energetico in Lombardia è il gas naturale, con circa 14.666 milioni di m^3 (pari a 12 Mtep), includendo anche l'uso nelle centrali termoelettriche. Nel 2024 i consumi risultano in lieve crescita (+1%) rispetto al 2023, ma in calo di circa il 10% rispetto al 2022: gli usi finali restano sostanzialmente stabili, mentre si registra una leggera diminuzione nel settore termoelettrico.

I prodotti petroliferi ammontano a 5,8 Mtep: nei trasporti si osserva una riduzione di gasolio e GPL, a fronte di un aumento della benzina.

I consumi di energia elettrica raggiungono 65 TWh (5,6 Mtep) e, dal 2010, si mantengono complessivamente stabili (al netto del calo del 2020). Il settore residenziale mostra la maggiore continuità, mentre l'industria evidenzia un andamento variabile, con crescita fino al 2021 seguita da una contrazione negli anni successivi. Il settore dei servizi, dopo il calo del 2020, è tornato a crescere fino al 2022, ha registrato una flessione nel 2023 e una nuova ripresa nel 2024.

La produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili nel 2024 è stata pari a 20,5 TWh, con un aumento del 30% rispetto all'anno precedente. La fonte principale è quella idrica, che ha coperto ben il 63% della produzione da rinnovabili, seguita dal fotovoltaico e dalle bioenergie, con quote pari rispettivamente al 19% e al 18%.

Secondo quanto riportato nel Rapporto mensile sul Sistema Elettrico diffuso da Terna, contenente i dati provvisori relativi all'annualità 2025, in Italia la produzione da fotovoltaico è aumentata del 22%, mentre la potenza installata è aumentata di circa 6,4 GW, di cui 615 MW solo in Lombardia. Per quanto riguarda l'idroelettrico, si osserva invece una riduzione del 9% nella produzione. Dal punto di vista della variazione di capacità installata tra gennaio 2021 e dicembre 2025, Terna rileva 3.406 MW installati in Lombardia, a fronte di un target Aree Idonee per lo stesso periodo pari a 2.714 MW, con un delta positivo pari a 692 MW.
Le fonti rinnovabili termiche negli usi finali ammontano nel 2024 a 1,7 Mtep: cresce il contributo delle pompe di calore, mentre diminuiscono biomassa, biogas e bioliquidi.

L'andamento dei consumi di energia elettrica e gas naturale è fortemente influenzato dal contesto geopolitico internazionale, che incide sui prezzi e genera oscillazioni nei consumi. Ciò conferma la significativa dipendenza energetica dall'estero.

Aree idonee e zone di accelerazione
Le aree idonee sono territori considerati compatibili con l'installazione degli impianti, dove le autorizzazioni risultano più semplici e rapide. Le zone di accelerazione, introdotte dalla direttiva RED III, rappresentano un ulteriore passo avanti: qui gli impatti ambientali sono già valutati, consentendo procedure ancora più veloci, tempi certi e maggiore sostenibilità economico-finanziaria dei progetti. Non si tratta di un'autorizzazione automatica, ma di una maggiore prevedibilità e semplificazione procedurale.

A livello nazionale, il riferimento è il D.lgs. 199/2021 (recepimento della RED II), che introduce la pianificazione territoriale delle rinnovabili attraverso l'individuazione delle aree idonee, in coerenza con gli obiettivi del PNIEC al 2030. Questo ruolo è stato rafforzato dalla direttiva RED III (2023), che promuove ulteriormente la semplificazione e l'accelerazione delle autorizzazioni.

Con il Decreto Aree Idonee (2024), lo Stato ha affidato alle Regioni il compito di individuare aree idonee, non idonee e ordinarie, contribuendo al raggiungimento dell'obiettivo nazionale di 80 GW di

nuova capacità rinnovabile entro il 2030 (burden sharing). Per la Lombardia è previsto un contributo significativo in termini di nuova potenza installata.

Dopo una fase di incertezza normativa, la disciplina è stata riorganizzata nel Testo Unico FER, che definisce criteri e principi per la pianificazione regionale, individua le aree idonee per legge e introduce strumenti di monitoraggio e mappatura digitale.

Di fronte a questo scenario, è utile ricordare che con legge regionale n.10 del 21.5.2026, sono state definite le aree idonee per la realizzazione di impianti alimentati da fonti rinnovabili, assumendo l'obiettivo minimo regionale di potenza nominale aggiuntiva al 2030 quello di cui all'allegato C bis al d.lgs. 190/2024, pari a 8,766 GW.

La misura approvata mira a trovare un equilibrio tra le sfide della decarbonizzazione, il rafforzamento dell'autonomia energetica, il contenimento dei prezzi dell'energia e la salvaguardia del territorio e dell'attività agricola.

La Legge favorisce l'installazione di impianti in aree antropizzate e non vincolate, e vede il coinvolgimento e il controllo del territorio, in particolare quello agricolo da parte degli Enti locali, attraverso l'introduzione della misura massima di aree agricole occupabili dagli impianti FER e di accumulo elettrochimico, compresi gli impianti agrivoltaici, pari allo 0,8% della superficie agricola utilizzata (SAU) dell'intero territorio regionale, con un tetto del 3% a livello del singolo comune e del 2% a livello provinciale. La Legge prevede alcune deroghe di occupazione della SAU a livello comunale, che può essere elevata dai comuni fino al fino al 5%, per gli impianti destinati all'autoconsumo industriale o dei gestori dei servizi pubblici o destinati alle Comunità energetiche rinnovabili e fino al 10% per impianti destinati all'autoconsumo delle imprese energivore, per impianti di consorzi industriali e per l'autoconsumo collettivo artigianale.
Fondamentale da questo punto di vista è il monitoraggio del territorio, coordinato tra Enti locali e uffici regionali, previsto con decorrenza semestrale. L'aggiornamento dell'occupazione di SAU nel territorio agricolo lombardo sarà reso disponibile per ciascun comune nella mappatura regionale ricognitiva, prevista dalla legge regionale.

Le semplificazioni previste dal D.lgs. 190/2024 non si applicano quando le aree individuate come idonee ricadono in contesti sottoposti a tutela paesaggistica, ambientale o vincoli delle aree protette. Inoltre, per gli impianti FER localizzati in prossimità di aree residenziali o luoghi sensibili (come scuole, ospedali e parchi), i Comuni possono imporre fasce di rispetto: fino a 30 metri per impianti fotovoltaici e agrivoltaici a terra e fino a 150 metri per impianti a biogas, biometano e sistemi di accumulo.
La normativa regionale introduce anche criteri più stringenti per la tutela del suolo agricolo, richiedendo il mantenimento di almeno l'80% della produttività, da verificare tramite relazioni agronomiche asseverate e sistemi di monitoraggio con controlli periodici.
La Regione inoltre individua le cosiddette aree idonee regionali che identificano le seguenti aree ai fini dell'applicazione della semplificazione amministrativa: cave dismesse, discariche, aree industriali, siti dismessi e ambiti di trasformazione urbanistica, oltre a infrastrutture esistenti per l'eolico e corsi d'acqua o reti irrigue per l'idroelettrico, nel rispetto dei vincoli ambientali. È inoltre previsto l'obbligo di integrazione delle fonti rinnovabili nei nuovi edifici e nelle ristrutturazioni.
Il tema delle aree idonee si collega direttamente alla semplificazione delle procedure autorizzative introdotte dal D.lgs. 190/2024, che recepisce le indicazioni europee della direttiva RED III.

In questo contesto, assumono particolare rilievo le zone di accelerazione, ovvero aree selezionate per favorire l'installazione di impianti rinnovabili grazie a iter più rapidi. Esse rappresentano un sottoinsieme qualificato delle aree idonee, individuate sulla base di criteri ambientali e territoriali, e ne sono escluse le aree soggette a tutela, salvo le superfici già urbanizzate.
Le Regioni devono individuare queste aree attraverso specifici piani sottoposti a Valutazione Ambientale Strategica (VAS), con tempistiche ridotte. In Lombardia, il procedimento è stato avviato con DGR 5116/2025, insieme alla VAS e alla Valutazione di Incidenza.
In questo quadro, le aree idonee e le future zone di accelerazione assumono un ruolo strategico non solo per la transizione energetica, ma anche come leva per la sicurezza energetica, lo sviluppo industriale e la competitività del territorio.

Nucleare
Il profondo mutamento dello scenario geopolitico, energetico ed economico, unitamente all'evoluzione del quadro normativo e delle esigenze del territorio, rende oggi indispensabile e non procrastinabile uno strumento programmatorio aggiornato.
La rappresentazione degli scenari energetici lombardi evidenzia con chiarezza la crescente complessità delle dinamiche energetiche regionali e la conseguente necessità di adottare un approccio unitario, integrato e coordinato nella definizione delle politiche e delle strategie in materia di energia.
È stato pertanto garantito un presidio costante sull'evoluzione dello scenario energetico, monitorando con continuità i principali indicatori di sistema e i mutamenti di contesto. In questa cornice, e nella convinzione che le scelte di programmazione debbano fondarsi su analisi rigorose e dati aggiornati, è stato affidato alla Fondazione Politecnico di Milano uno studio prospettico sul futuro energetico della Regione.
Regione Lombardia dovrà valorizzare una strategia di diversificazione delle fonti energetiche, con un approccio pratico e non ideologico, aperto alla valutazione delle tecnologie innovative e al contributo che, in prospettiva, potranno offrire al mix energetico regionale. Si dovrà tener conto della possibile integrazione di tecnologie nucleari di nuova generazione. Occorre, altresì, considerare che l'incremento di autonomia e di sicurezza energetica, nonché l'obiettivo di contenimento del prezzo dell'energia, a favore di imprese e cittadini, difficilmente potranno essere perseguiti con la medesima efficacia senza considerare anche il contributo potenziale del nucleare, incluse le più recenti tecnologie degli small modular reactors (SMR), all'interno di un mix energetico equilibrato e diversificato.

Autoconsumo diffuso
Regione Lombardia, con la legge regionale n. 2/2022, ha promosso lo sviluppo delle Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) con l'obiettivo di favorire l'autoconsumo da fonti rinnovabili e rafforzare l'autonomia energetica del territorio. Le CER rappresentano uno strumento strategico per diffondere l'uso delle rinnovabili, migliorare l'accettabilità degli impianti e attivare modelli condivisi di produzione e consumo, con benefici anche per l'equilibrio del sistema elettrico.
In questo ambito, gli Enti locali svolgono un ruolo centrale: possono promuovere direttamente le comunità energetiche, favorirne lo sviluppo attraverso la pianificazione urbanistica e coinvolgere attivamente cittadini e imprese, sia come partecipanti sia come beneficiari degli impatti sociali positivi.
Il fenomeno è in forte crescita: ad aprile 2026 risultano circa 400 configurazioni CER, per una potenza complessiva di 24,6 MW, in netto aumento rispetto all'anno precedente. Considerando tutte le

configurazioni di autoconsumo, si raggiungono 52,6 MW, 554 configurazioni e oltre 6.700 utenti coinvolti, di cui più di 5.000 nelle CER.
A supporto di questo sviluppo, la Regione ha istituito il nucleo operativo CERL, che fornisce assistenza tecnica e monitora l'evoluzione delle iniziative. Il sistema di monitoraggio ha già mappato oltre 500 configurazioni con un buon livello di maturità, coinvolgendo più di 600 Comuni, e prevede un aggiornamento periodico per raccogliere dati tecnici ed economici utili a orientare le politiche regionali.

Data center
Il settore dei data center in Italia è in forte espansione, sostenuto dalla crescita del cloud, dell'intelligenza artificiale e dalla digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. Nel 2024 si contano circa 170 strutture operative, con una capacità IT superiore ai 500 MW e un aumento significativo rispetto all'anno precedente. Gli investimenti seguono la stessa dinamica, con diversi miliardi già impiegati nel biennio recente e una prospettiva di ulteriore raddoppio nel breve periodo. A fine 2025, la capacità installata ha superato i 600 MW.
La Lombardia si conferma il principale hub nazionale e uno dei poli emergenti a livello europeo, concentrando circa il 40% delle infrastrutture e oltre la metà della capacità installata. Milano, in particolare, rappresenta il centro nevralgico del settore, arrivando da sola a pesare per quasi metà del totale nazionale e mostrando tassi di crescita molto elevati. Le previsioni indicano un ulteriore raddoppio della capacità nell'area metropolitana entro il 2026.
Parallelamente, le richieste di connessione alla rete elettrica sono aumentate rapidamente, raggiungendo livelli molto superiori rispetto alla capacità effettivamente realizzabile. La maggior parte dei progetti si concentra nel Nord Italia, soprattutto in Lombardia e nell'area milanese. Tuttavia, solo una parte limitata di queste iniziative si concretizzerà entro il 2030, anche se la rete è già in grado di supportare una crescita significativa.
Nel prossimo decennio, la capacità installata è destinata ad aumentare di diverse volte rispetto ai livelli attuali. Di conseguenza, anche il peso dei Data Center sui consumi elettrici nazionali crescerà sensibilmente, passando da una quota ancora marginale a una componente sempre più rilevante del fabbisogno energetico complessivo.

I Data Center rappresentano pertanto infrastrutture strategiche per la competitività, la sovranità digitale e la transizione tecnologica del Paese. In questo contesto, la Lombardia — e in particolare l'area milanese — si conferma il principale polo di attrazione degli investimenti. Tuttavia, la rapida espansione del settore richiede un approccio integrato che concili sviluppo economico, pianificazione territoriale e sostenibilità energetico-ambientale.
Le politiche regionali si muovono proprio in questa direzione: governare la crescita evitando impatti su ambiente e rete elettrica, attrarre investimenti attraverso regole chiare, garantire trasparenza e partecipazione, e promuovere la collaborazione tra pubblico e privato, in un'ottica di innovazione e sostenibilità.
In anticipo rispetto al quadro nazionale, Regione Lombardia ha avviato già nel 2024 un percorso regolatorio con l'adozione delle Linee Guida regionali, a supporto degli Enti locali nella gestione delle autorizzazioni. A ciò si aggiunge il decreto del 2026 sull'efficienza energetica, che rafforza gli obblighi di utilizzo di fonti rinnovabili anche per i Data Center, introducendo standard più stringenti per le nuove realizzazioni e gli ampliamenti.
Sempre nel 2026, la Regione ha approvato la Legge Regionale 3 giugno 2026, n. 11, il primo provvedimento in Italia a regolamentare organicamente l'insediamento e l'ampliamento dei data

center sul territorio lombardo con l'obiettivo di colmare il vuoto normativo nazionale e guidare uno sviluppo coerente con il territorio. Il provvedimento definisce criteri di localizzazione privilegiando il riuso di aree dismesse, rafforza le tutele ambientali, promuove efficienza energetica e uso di rinnovabili, e assicura la compatibilità con le reti energetiche e idriche. Prevede inoltre procedure autorizzative semplificate, un ruolo attivo dei Comuni nella pianificazione e strumenti di monitoraggio degli impatti. Il 22 ottobre 2026 la Giunta regionale ha approvato alcune proposte di modifica alla legge per potenziare l'incentivazione all'utilizzo delle aree industriali dismesse e disincentivare maggiormente l'utilizzo di terreni agricoli, nonché per promuovere i progetti più innovativi e sostenibili sotto il profilo dei consumi di energia e di acqua.

Misure di finanziamento

Il sistema di finanziamenti della Regione Lombardia punta a sostenere la transizione energetica attraverso interventi su efficienza, rinnovabili e infrastrutture termiche.

Per l'efficientamento energetico sono stanziati complessivamente 270 milioni di euro, destinati in particolare alla riqualificazione degli edifici pubblici e delle scuole, oltre a programmi dedicati alla rigenerazione urbana e all'illuminazione efficiente, accompagnati da accordi con Enti locali e istituzioni.

Al teleriscaldamento sono dedicati 40 milioni di euro, con iniziative orientate all'efficienza delle reti e allo sviluppo di sistemi alimentati interamente da fonti sostenibili.

Ulteriori 63,5 milioni di euro sono destinati alle fonti rinnovabili, finanziando comunità energetiche, progetti innovativi e nuovi interventi nel campo della geotermia.

Nel complesso, queste misure delineano una strategia integrata per rafforzare sostenibilità, innovazione e sicurezza energetica sul territorio regionale.

Il posizionamento di Regione Lombardia rispetto al ciclo di programmazione europea 2028-2034

Il 16 luglio 2025 la Commissione Europea ha presentato la proposta per il Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) per il periodo 2028–2034. Per il settennio la Commissione ha proposto un bilancio pari a 1.984,8 miliardi di euro a prezzi correnti pari all'1,26% del Reddito Nazionale Lordo (RNL). Tuttavia, togliendo i 168 miliardi di euro a prezzi correnti destinati al rimborso del debito contratto per finanziare NextGenerationEU, il QFP proposto equivale all'1,15% del RNL dell'UE. Se confrontato con il QFP 2021-2027 l'aumento, in termini reali, è pari solo allo 0,02%. Nella sostanza la proposta della Commissione Europea per il 2028-2034 non fa registrare alcun aumento rispetto al ciclo di programmazione 2021-2027.

La proposta individua sei priorità strategiche:

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

e si articola in quattro rubriche:

1. Coesione, Agricoltura, prosperità rurale e sicurezza;

2. Competitività e innovazione;
3. Global Europe;
4. Costi dell'amministrazione.

La rubrica 1. riguarda i fondi preassegnati agli Stati Membri.

La proposta della Commissione europea introduce delle sostanziali modifiche nelle politiche costitutive dell'Unione europea, quali la Politica di coesione, la Politica Agricola Comune (PAC) e la Politica della pesca. Oltre al ridimensionamento delle risorse dedicate a queste politiche, che valevano i 2/3 del bilancio pluriennale del settennio 2021-2027 mentre nel 2028-2034 ammonterebbero alla metà delle risorse complessive del periodo, desta preoccupazione la creazione di un Fondo unico correlato a un Piano nazionale e regionale per ciascuno Stato Membro.

Per l'Italia, come per la maggioranza degli Stati membri beneficiari, si può stimare una riduzione in termini reali delle risorse preassegnate per le funzioni tradizionali delle politiche dell'Unione. Stime preliminari dell'Ufficio Parlamentare di Bilancio (UPB), indicano che, per l'Italia, le risorse complessivamente preassegnate relative a sostegno al reddito agricolo, coesione e migrazione si ridurrebbero da 81,7 miliardi nel QFP 2021-2027 a 72,3 nella proposta di QFP 2028-2034, a prezzi costanti 2025, con una flessione di circa il 12%. Tale dinamica risulterebbe sostanzialmente in linea con quella stimata per altri grandi Stati membri beneficiari di queste politiche, in particolare Francia e Spagna.

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

Il Fondo europeo per la Coesione economica, sociale e territoriale, l'Agricoltura e lo Sviluppo rurale, la Pesca e la politica marittima, la Prosperità e la Sicurezza per il periodo 2028-2034, questa la denominazione ufficiale completa, nella proposta della Commissione avrà una dotazione complessiva di 865 miliardi di euro a prezzi correnti. Il totale complessivo a disposizione dei Paesi membri per l'attuazione dei Piani NRP sarà di circa 783 miliardi di euro, di cui 293,7 miliardi di euro per la PAC come dotazione minima. Gli importi e la relativa articolazione restano soggetti all'esito del negoziato sul Quadro finanziario pluriennale e sulla normativa settoriale. Sono destinati al piano Interreg ulteriori 10 miliardi di euro.

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

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

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

Il negoziato per il Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) 2028-2034 ha raggiunto una fase cruciale, e l'obiettivo che l'Europa si è data è quello di raggiungere l'accordo politico complessivo entro dicembre

2026. A partire dalla seconda metà 2027 la Commissione si aspetta di ricevere i primi Piani NRP da parte degli Stati Membri.

La posizione del Parlamento europeo approvata il 20 maggio u.s. sul Quadro Finanziario Pluriennale e sui Piani di Partenariato Nazionali e Regionali è molto vicina a quella delle Regioni: viene richiesto un rafforzamento della governance multilivello con il diretto coinvolgimento delle Regioni nella progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione e l'obbligo dell'istituzione di capitoli di bilancio regionali, oltre che un aumento del budget al 1,36% del Reddito Nazionale Lordo.

A giugno i Paesi membri hanno concordato una posizione sui Regolamenti relativi ai Piani di Partenariato Nazionali e Regionali e al Fondo Europeo Competitività, mentre non hanno trovato un accordo sulla dimensione del bilancio: la Presidenza cipriota del Consiglio ha proposto riduzione del 2%, i Paesi cosiddetti frugali chiedono di scendere al 1% del Reddito Nazionale Lordo. Il Consiglio Affari Generali non ha quindi raggiunto un accordo sul Quadro Finanziario Pluriennale: Germania, Austria, Belgio, Danimarca, Olanda, Svezia, Finlandia ritengono troppo onerosa la proposta di compromesso della Presidenza cipriota; i Paesi cosiddetti "amici della Coesione", tra cui l'Italia, al contrario, ritengono tale proposta poco ambiziosa rispetto alle sfide attuali e future. Il Consiglio ha invece stabilito la posizione negoziale parziale (ovvero senza l'indicazione delle relative risorse e gli elementi normativi orizzontali) sulle proposte di Regolamento per i Piani di Partenariato Nazionali e Regionali (PPNR), per il Fondo Competitività (FEC) e per Global Europe.

Anche il Consiglio europeo del 15 -16 ottobre non è riuscito ad approvare una posizione comune sul Nego Box presentato dalla Presidenza irlandese. Le posizioni continuano a essere distanti tra i Paesi frugali e i Paesi coesionisti sia sull'entità del bilancio che sulle risorse proprie.

I prossimi passaggi sono il vertice informale del 12 e 13 novembre, il Consiglio informale del 26 novembre e la sessione di Consiglio del 17 e 18 dicembre, il cui inizio coinciderà con la fine della sessione del Parlamento europeo del 15-17 dicembre a Strasburgo in cui dovrebbe essere votata la posizione sul prossimo bilancio pluriennale.

Un eventuale slittamento dell'accordo al 2027 potrebbe infatti comportare il rischio di un ritardato avvio del nuovo ciclo di programmazione 2028-2034.

La posizione di Regione Lombardia

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

Regione Lombardia ritiene che la Politica di Coesione e la (PAC) debbano continuare a essere caratterizzate da un approccio *place-based*, a partire dalla fase programmatoria, in una prospettiva realmente sussidiaria per garantire un'effettiva coerenza tra priorità, caratteristiche dei territori interessati e strumenti finanziari a disposizione. Le proposte della Commissione europea presentano

pertanto rilevanti criticità in quanto tendono a centralizzare la programmazione e la gestione delle risorse, con il rischio di indebolire il ruolo delle Regioni e degli Enti locali.

Regione Lombardia sostiene, inoltre, la necessità di garantire due fondi distinti per la Politica di Coesione e per la PAC, mantenendo questa ultima separata dagli altri strumenti di partenariato, al fine di non snaturarne l'identità di "politica comune europea", né ridurne la capacità e l'autonomia negoziale, evitando che venga subordinata a logiche redistributive estranee alla sua finalità originaria.

Già dallo scorso anno la Regione Lombardia si è attivata in tutte le sedi per rivendicare un ruolo attivo delle Regioni nella costruzione del prossimo Quadro Finanziario pluriennale e delle politiche a esso collegate, promuovendo alleanze di Regioni italiane ed europee e sottoscrivendo lettere alla Commissione e Position paper comuni. In particolare, con l'iniziativa "Lombardia, Europa. Vincere la sfida della competitività", svoltasi presso il Comitato delle Regioni nel settembre 2025, la Lombardia si è presentata a Bruxelles come sistema, chiedendo con forza alle istituzioni europee che la Politica di coesione e la sua impostazione territoriale non siano penalizzate dal nuovo Quadro Finanziario Pluriennale.

Nel marzo 2026 Regione Lombardia ha incontrato a Bruxelles i relatori del Parlamento europeo sul QFP, sul PPNR e sulla PAC, nonché i parlamentari europei del Collegio Nord Ovest presentando la propria posizione sul negoziato in corso e un documento contenente emendamenti puntuali alle proposte di regolamento della Commissione europea.

Il 29 settembre Regione Lombardia ha partecipato all'incontro con la Presidente del Parlamento europeo Roberta Metsola organizzato dalla coalizione EURegions4Cohesion – che raggruppa 149 Regioni europee – per rivendicare un bilancio europeo all'altezza delle ambizioni dell'UE e un ruolo centrale delle Regioni e dei territori.

Il 14 ottobre Regione Lombardia, unica regione italiana, ha partecipato alla Settimana europea delle Regioni e delle città dal titolo "A Cohesion Policy for a competitive Union", ribadendo la centralità delle Regioni nel rafforzamento della competitività europea e la necessità di un bilancio europeo ambizioso, che mantenga la Politica di coesione al centro della propria azione.

Regione Lombardia proseguirà la propria azione in tutte le sedi per rivendicare il ruolo attivo delle Regioni nella costruzione del prossimo Quadro Finanziario Pluriennale, delle politiche a esso collegate e nella costruzione del Piano Nazionale e Regionale italiano che dovrà prevedere specifici capitoli territoriali per ciascuna Regione.

Il presidio costante, che in questi anni si è concentrato principalmente a livello europeo, sarà affiancato da un'azione sistematica nei tavoli nazionali nei quali verrà definito il Piano Nazionale e Regionale italiano.

Nella seconda metà del 2026 Regione Lombardia ha già avviato il percorso finalizzato alla predisposizione di un documento strategico volto a individuare le priorità di Regione per il ciclo 2028-2034. Tale documento, condiviso anche con gli stakeholder, costituirà lo strumento per partecipare ai tavoli nazionali e negoziare i contenuti del Piano Nazionale e Regionale italiano.

La posizione di Regione Lombardia sulla Politica Agricola Comune

La PAC rappresenta una politica europea fondata sui Trattati e direttamente collegata alla sicurezza alimentare, alla stabilità dei mercati, alla tutela del reddito agricolo, alla competitività delle imprese e alla tenuta delle filiere agroalimentari. Regione Lombardia ritiene pertanto essenziale che la futura

programmazione europea mantenga una Politica agricola comune autonoma, riconoscibile e separata dalle altre politiche europee, dotata di una propria base giuridica, di risorse dedicate e di adeguati strumenti programmatori e gestionali.

La discussione sulla PAC non riguarda soltanto il livello delle risorse o l'assetto della governance, ma anche il modello di agricoltura che l'Unione europea intende sostenere. Regione Lombardia promuove un'agricoltura attiva, produttiva, professionale, innovativa e sostenibile, capace di generare reddito e occupazione, contribuire alla sicurezza alimentare, favorire il ricambio generazionale e garantire servizi ecosistemici e funzioni di presidio territoriale.

In tale prospettiva, la PAC dovrà garantire condizioni di concorrenza eque tra le produzioni europee e quelle provenienti dai Paesi terzi, assicurando il rispetto del principio di reciprocità degli standard produttivi, ambientali, sanitari, fitosanitari, sociali e di benessere animale. Con particolare riferimento all'Accordo UE-Mercosur, Regione Lombardia ritiene necessario che gli impegni annunciati dalla Commissione europea in materia di salvaguardie, controlli e tutela dei settori maggiormente esposti siano tradotti in disposizioni giuridicamente vincolanti, al fine di garantire la parità delle condizioni concorrenziali, la competitività delle imprese agricole europee e la resilienza delle filiere agroalimentari.

La PAC dovrà inoltre continuare a svolgere una funzione essenziale di sostegno alle imprese agricole chiamate ad operare nel rispetto di standard produttivi sempre più elevati, contribuendo a compensare gli oneri derivanti dalle transizioni ambientale, climatica e digitale e a preservare la capacità produttiva dell'Unione europea nei comparti strategici per la sicurezza alimentare e l'autonomia strategica europea.

Il tema assume una rilevanza specifica per la Lombardia. In una Regione economicamente forte e caratterizzata da molteplici interessi produttivi e territoriali, il settore agricolo e agroalimentare, pur essendo tra i più avanzati a livello europeo, rischia di disporre di un minore peso negoziale relativo se non sostenuto da un quadro settoriale autonomo. La forza complessiva del sistema regionale non deve quindi determinare una sottorappresentazione dell’agricoltura, né far perdere visibilità a un comparto che contribuisce alla sicurezza alimentare, all’innovazione, alla gestione del territorio, alla resilienza climatica e alla competitività delle filiere. Anche i criteri di riparto delle risorse dovranno perciò evitare logiche meramente redistributive e valorizzare, invece, variabili rappresentative della funzione strategica dell’agricoltura**, quali la capacità produttiva, il valore aggiunto, l’occupazione, gli investimenti, la complessità delle filiere e il contributo alla sicurezza alimentare, alla sostenibilità e al presidio territoriale**.

Regione Lombardia ritiene inoltre necessario garantire un livello adeguato e stabile di risorse per gli interventi oggi riconducibili allo sviluppo rurale, evitando che la loro confluenza nei Piani nazionali e regionali di partenariato determini una riduzione delle dotazioni destinate agli investimenti aziendali e di filiera, all'innovazione, alla gestione del rischio, al ricambio generazionale, agli interventi agroambientali e climatici, alla gestione sostenibile delle risorse idriche, allo sviluppo delle aree montane e rurali e alla competitività delle filiere agricole e zootecniche.

Nel negoziato europeo, il Parlamento europeo si è espresso contro l’integrazione della PAC in un fondo unico. Con la risoluzione del 10 settembre 2025 ha chiesto una PAC autonoma, dotata di un bilancio distinto e di un secondo pilastro forte, pur coordinato con la politica di coesione, con particolare attenzione agli agricoltori attivi, ai giovani, alle aziende familiari, alle aree con vincoli naturali e alle

pratiche sostenibili. Il 28 aprile 2026, nell'ambito del mandato negoziale sul QFP 2028-2034, il Parlamento ha inoltre richiesto 385,12 miliardi di euro a prezzi costanti 2025 specificamente vincolati alla PAC, una dotazione superiore a quella minima protetta dalla proposta della Commissione, che colloca la PAC nel Fondo per i Piani nazionali e regionali di partenariato e vincola solo una parte delle risorse destinate agli interventi agricoli.

Regione Lombardia condivide pertanto la richiesta di una dotazione PAC autonoma, adeguata e integralmente riconoscibile, non utilizzabile per finalità estranee all'agricoltura. La protezione finanziaria non dovrà limitarsi al sostegno al reddito, ma includere anche gli interventi oggi riconducibili allo sviluppo rurale, evitando che la relativa copertura dipenda dalle scelte discrezionali operate a livello nazionale nell'ambito del fondo comune. La proposta della Commissione prevede, infatti, una dotazione agricola minima vincolata di circa 300 miliardi di euro, mentre le risorse per la restante parte degli interventi dovrebbero essere reperite nell'ambito della quota del Fondo condivisa con le altre politiche.

La posizione regionale dovrà essere presidiata anche nel prosieguo del negoziato in Consiglio. Il quadro negoziale presentato dalla Presidenza del Consiglio il 10 ottobre 2026 prevede una riduzione complessiva delle risorse rispetto alla proposta della Commissione. In tale contesto, Regione Lombardia ritiene necessario salvaguardare non soltanto la dotazione complessiva della PAC, ma anche la riserva agricola destinata alla gestione delle crisi e le risorse per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento delle conoscenze in agricoltura, assicurando altresì l'effettiva accessibilità del Fondo europeo per la competitività alle imprese agricole e agroalimentari. Tali risorse dovranno essere aggiuntive e complementari rispetto alla dotazione della PAC e non potranno compensarne un'eventuale riduzione.

La proposta legislativa sulla PAC 2028-2034, presentata dalla Commissione europea il 16 luglio 2025, è tuttora all'esame del Parlamento europeo e del Consiglio. Il calendario dei lavori della Commissione AGRI e il successivo passaggio in seduta plenaria dovranno essere aggiornati sulla base dell'effettivo avanzamento dell'iter legislativo e del negoziato sul QFP. La procedura legislativa di riferimento è la 2025/0241(COD).

Gli indirizzi programmatici

Obiettivi Agenda ONU 2030



Pilastro 1
Lombardia Connessa

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

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

La rete stradale lombarda è composta da oltre 700 km di autostrade, 2.000 km di strade statali, e 9.000 km di strade regionali e provinciali[4]. Il mantenimento in efficienza di un patrimonio infrastrutturale così importante richiede la programmazione articolata di interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria. In quest'ottica, Regione Lombardia finanzia opere di messa in sicurezza di ponti e infrastrutture viarie con l'obiettivo di garantire adeguati livelli di servizio della rete stradale di Province, Comuni e altri Enti attraverso programmi di interventi sia di monitoraggio che di manutenzione straordinaria.

Per quanto riguarda i ponti e i viadotti, il programma 2021-2023, che ha finanziato con 23,3 milioni di euro 58 interventi di manutenzione del valore complessivo di 50,5 milioni di euro, è stato aggiornato per il triennio 2024-2026 con lo stanziamento di 30,6 milioni di euro per 69 interventi del valore complessivo di 81,8 milioni di euro[5]. Per gli interventi di monitoraggio e verifica, essenziali per programmare manutenzioni mirate e garantire la sicurezza, Regione Lombardia, dopo aver stanziato 3,7 milioni di euro nel triennio 2019-2021[6], ha destinato ulteriori 3,9 milioni di euro nel biennio 2024-2025[7] e 3,1 milioni di euro nel triennio 2026-2028[8] ai manufatti stradali individuati dalle Province.

Per quanto riguarda la rete stradale, il finanziamento regionale di 49,5 milioni di euro per il triennio 2018-2020 destinato a 95 interventi urgenti è stato integrato per il periodo 2024-2026 con ulteriori 50,1 milioni di euro per 52 nuovi interventi di manutenzione straordinaria. A queste risorse si aggiungono 12 milioni di euro complessivi per il periodo 2024-2027 destinati alla messa in sicurezza di 24 opere individuate in collaborazione con l'Unione delle Province Lombarde[9].

---

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

[5] Regione Lombardia (2025), Aggiornamento del programma degli interventi di manutenzione straordinaria sui ponti 2021-2023 e 2024-2026 (DGR XII/5564/2025)

[6] Regione Lombardia (2019), Assegnazione di contributi alle Province e alla Città Metropolitana di Milano per attività di monitoraggio e verifica dei ponti (DGR XI/2361/2019)

[7] Regione Lombardia (2023), Prosecuzione delle attività di monitoraggio e verifica dei ponti lungo la rete stradale provinciale per il biennio 2024-2025 (DGR XII/1323/2023)

[8] Regione Lombardia (2026), Verifiche e monitoraggio della rete viaria provinciale: piano di riparto 2026-2028 per il miglioramento della sicurezza ed efficienza della rete stradale (DGR XII/6834/2026)

[9] Regione Lombardia (2025 e 2026), Aggiornamento e integrazione Programma di interventi di manutenzione straordinaria e messa in sicurezza delle strade provinciali (DGR XII/5565/2025 e DGR XII/5751/2026)

Considerati anche gli investimenti per la riqualificazione delle infrastrutture stradali previsti dal Piano Lombardia, sono stati finanziati complessivamente 750 interventi del valore di circa 540 milioni di euro, di cui circa 390 milioni coperti da risorse regionali.

Con un'estensione superiore ai 2.000 km, la rete ferroviaria regionale incide per circa il 10% sull'intero sistema nazionale. L'infrastruttura si divide tra i circa 1.750 km di competenza statale (RFI) e i 336 km di rete regionale gestiti da Ferrovienord. Considerando soltanto la RFI, la Lombardia è la prima regione italiana per numero di località dove è possibile effettuare servizio viaggiatori (309, di cui 306 attive)[10], oltre che per l'utilizzo della rete per i servizi di trasporto pubblico locale, pari a 13.076 treni*km TPL/km binario[11]. Con riferimento alla rete regionale, si registra una circolazione giornaliera di 900 treni attraverso 125 stazioni, per un flusso di circa 200.000 passeggeri al giorno[12].

La percentuale di utenti che si dichiara soddisfatta del servizio ferroviario in Lombardia è pari al 63,7%[13]. La regione si conferma un'area ad elevata domanda di mobilità: il 5,6% dei pendolari lombardi utilizza abitualmente il treno per recarsi al lavoro o a scuola, contro una media nazionale del 5,0%[14], e una quota in crescita della popolazione di 14 anni e oltre che lo ha utilizzato almeno una volta nell'anno il 40,1% (rispetto al 36,9% medio italiano)[15]. A conferma della centralità del sistema di trasporto pubblico regionale, il livello di offerta nel capoluogo milanese raggiunge i 16.374 posti-km per abitante, un valore pari a circa tre volte e mezzo la media nazionale (pari a 4.699 posti-km) e a quasi tre volte il valore medio del nord Italia (pari a 5.979 posti-km)[16].

In Lombardia è stato avviato un piano di modernizzazione tecnologica e strutturale della rete ferroviaria nazionale, volto a potenziare la capacità e la regolarità del servizio. Un pilastro di questa strategia è l'introduzione del sistema ERTMS HD (*European Rail Traffic Management System High Density*)[17] nel nodo di Milano: questa tecnologia digitale permette di aumentare la frequenza dei treni nelle tratte urbane più sature, migliorando la puntualità dell'intero sistema regionale che gravita sul capoluogo.

Un'attenzione specifica è stata dedicata alla direttrice Milano-Lecco-Tirano[18], asse strategico nel corso dell'evento olimpico Milano-Cortina 2026, per la connessione tra il capoluogo di regione e le sedi delle competizioni situate in Alta Valtellina. L'upgrading di questa linea ha previsto in particolare, il rinnovo dei binari, la realizzazione di sedi di incrocio, la soppressione di passaggi a livello e la riqualificazione di stazioni chiave nel lecchese e nel sondriese, trasformate in veri hub intermodali grazie a un investimento complessivo di oltre 300 milioni di euro. Tali interventi non solo hanno permesso di gestire i flussi dell'evento, ma garantiscono una *legacy* duratura, incrementando gli standard di affidabilità e qualità del servizio di una linea strategica per la connessione della Provincia di Sondrio con il resto del territorio regionale.

Inoltre, per sciogliere storici nodi di congestione e garantire nuove e migliori connessioni, sono in

[10] RFI, Libretto tematico regionale – Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale – Edizione luglio 2026
[11] RFI, Libretto tematico regionale – Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale – Edizione luglio 2026
[12] Ferrovienord, Profilo società, accesso in data 24/09/2026
[13] ISTAT (2025), Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, Trasporti e mobilità (Ind. 172) (aggiornato ottobre 2026)
[14] ISTAT (2025), Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, Trasporti e mobilità (Ind. 047) (aggiornato ottobre 2026)
[15] ISTAT (2025), Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, Trasporti e mobilità (Ind. 046) (aggiornato ottobre 2026)
[16] ISTAT (2024), Banca dati IstatData, Mobilità urbana - Trasporto pubblico locale) (aggiornato ottobre 2026)
[17] L'ERTMS HD (European Rail Traffic Management System High Density) è un'evoluzione digitale del sistema di segnalamento europeo che, attraverso il monitoraggio radio costante della posizione dei treni e l'accorciamento delle sezioni di blocco, permette di aumentare la frequenza dei convogli nei nodi urbani saturi, garantendo al contempo massima sicurezza.
[18] RFI, Libretto tematico regionale – Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale – Edizione luglio 2026

corso grandi opere come il raddoppio della tratta Ponte San Pietro-Bergamo-Montello e la realizzazione del nuovo collegamento ferroviario di cinque chilometri con l'aeroporto di Orio al Serio[19].

A fronte delle complesse sfide strutturali che il sistema si trova ad affrontare, diverse opere strategiche per il sistema economico regionale, pur rimanendo oggetto di un monitoraggio prioritario, mostrano criticità nei tempi di realizzazione o l'esigenza di integrazioni finanziarie[20]. Tali fattori di rischio sono da attribuirsi principalmente ai rapporti tra la committenza e le società appaltatrici oltre che all'incremento dei costi delle materie prime e dell'energia, condizionati dall'instabilità dei contesti geopolitici internazionali.

In Lombardia il tasso di motorizzazione si attesta a 642 auto ogni 1.000 abitanti, un valore elevato sebbene inferiore alla media nazionale, che raggiunge circa 700 auto ogni 1.000 abitanti nel 2024, il livello più alto in Europa[21]. Questa elevata dipendenza dal mezzo privato genera rilevanti esternalità negative, tra cui congestione del traffico, perdita di ore lavorative, inquinamento atmosferico e acustico e incidentalità stradale, con impatti diretti su salute, qualità della vita e competitività territoriale. In risposta a tali criticità, le politiche regionali stanno progressivamente orientandosi verso il rinnovo del parco circolante e la riduzione delle emissioni, attraverso incentivi alla sostituzione dei veicoli più inquinanti con mezzi a basse o zero emissioni. In questa direzione si inserisce il programma di Regione Lombardia da 23 milioni di euro, che prevede contributi a fondo perduto per la rottamazione e sostituzione dei veicoli più obsoleti, nell'ambito di una strategia più ampia di transizione ecologica della mobilità regionale[22]. In questa direzione si inserisce la misura di Regione Lombardia del programma "Rinnova Veicoli 2026", dotata di 3 milioni di euro di contributi a fondo perduto per la rottamazione e la sostituzione dei veicoli obsoleti a favore di Enti Pubblici ed Enti del Terzo Settore, nell'ambito della strategia di transizione ecologica della mobilità regionale[23].

Nella prospettiva della riduzione degli impatti della dipendenza dalla mobilità privata e del conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile promossi dall'Agenda ONU 2030, in Lombardia è in costante aumento l'attenzione alla mobilità dolce e alla sostenibilità del trasporto pubblico locale. A supporto di questo percorso si inserisce l'aggiornamento del Piano Regionale della Mobilità Ciclistica (PRMC), che consolida la rete ciclabile regionale puntando sull'uso della bicicletta e sull'intermodalità per gli spostamenti quotidiani (casa-lavoro e casa-scuola), sullo sviluppo della ciclo-logistica per le consegne di ultimo miglio con e-cargo bike e sulla valorizzazione della ciclabilità turistica e del tempo libero.[24] Milano, in questo quadro, si colloca al primo posto in Italia sia per mobilità a zero emissioni, attraverso mezzi elettrici e spostamenti ciclopedonali, sia per accessibilità a servizi di TPL, piste ciclabili e sharing mobility[25]. La regione si conferma la più avanzata in Italia in tema di mobilità condivisa e il capoluogo è primo a livello nazionale per flotta di veicoli pro capite e per varietà dell'offerta, ospitando la quota principale di auto in *carsharing free-floating*, la maggiore flotta di biciclette elettriche e una delle coperture più capillari di

[19] RFI, Libretto tematico regionale – Lombardia nell'ambito del Piano Commerciale – Edizione luglio 2026

[20] Unioncamere Lombardia, Libro Bianco sulle priorità infrastrutturali, ed. 2025.

[21] Regione Lombardia (2026), Linee guida progettuali per il ridisegno dello spazio pubblico, la riduzione delle emissioni inquinanti e l'adattamento ai cambiamenti climatici – Programma "Strade Verdi"

[22] Regione Lombardia, Bando rinnovo parco veicolare 2024).

[23] Regione Lombardia (2026), *Bando "Rinnova Veicoli Enti Pubblici e del Terzo Settore 2026" (DGR n. 6031 del 20/04/2026)*.

[24] Regione Lombardia (2026), Approvazione del Piano Regionale della Mobilità Ciclistica (PRMC) ai sensi della l.r. 7/2009 e della l. 2/2018 (DGR XII/6069/2026)

[25] Legambiente (2021), Rapporto CittàMEZ

scootersharing e monopattini[26].

Di rilievo è anche la diffusione della mobilità elettrica, sostenuta da politiche regionali di incentivazione e dall'esenzione dal pagamento del bollo auto per i veicoli elettrici[27]. Al primo trimestre 2026 risultano installati sul territorio regionale 17.143 punti di ricarica ad uso pubblico, pari al 22% del totale nazionale[28]. Nel complesso, la Lombardia si conferma la prima regione d'Italia per infrastrutturazione e la più avanzata nel processo di elettrificazione della mobilità[29].
Un ulteriore asset infrastrutturale di grande rilievo è rappresentato dal sistema aeroportuale, che conferma la Lombardia come uno dei principali hub della mobilità nazionale e internazionale.

I dati relativi ai primi 7 mesi del 2026, rapportati a quelli dello stesso periodo del 2025, confermano la tendenza positiva per il traffico passeggeri a Malpensa (oltre 17,7 milioni di passeggeri, in linea con il dato 2025), Linate (+9,7%, con circa 7 milioni di passeggeri) e Orio al Serio (+7,3%, con 10,4 milioni di passeggeri). L'aeroporto di Montichiari registra invece una lieve flessione (-4,4%, con 4.840 passeggeri). Sul fronte cargo, nei primi 7 mesi del 2026 si registrano volumi inferiori di merce trasportata rispetto allo stesso periodo del 2025 sia a Malpensa (-6,1%, con 413.241 tonnellate) che a Linate (-25%, con 824 tonnellate). Crescono invece i dati di Orio al Serio (+60%, con 22.696 tonnellate) e Montichiari (+2,5 % con 18.987 tonnellate)[30].

Con riferimento alla connettività digitale, l'indicatore DESI (Digital Economy and Society Index) colloca la Lombardia tra le regioni italiane più avanzate sotto il profilo della trasformazione digitale. In un quadro che vede ancora l'Italia in ritardo sul fronte delle infrastrutture digitali, collocata al 18° posto tra i 27 Stati membri dell'Unione Europea[31], la Lombardia, con un livello di digitalizzazione stimato attorno al 57%, superiore alla media nazionale, è in linea con alcune delle più avanzate regioni europee[32].

In tema di diffusione della Banda Ultra Larga (BUL), la Lombardia continua a registrare performance superiori alla media nazionale, confermandosi uno dei principali hub di sviluppo delle infrastrutture digitali italiane. Grazie agli investimenti sostenuti dal PNRR e dai programmi nazionali per la connettività, a fine 2024 risultavano oltre 1,2 milioni di unità immobiliari connesse in fibra ottica nelle aree a fallimento di mercato[33]. La disponibilità di connettività ad altissima capacità (VHCN e FTTH – Fiber To The Home) interessa ormai circa il 70% delle famiglie lombarde, anche se persistono forti disomogeneità territoriali tra l'area metropolitana milanese e i territori più periferici. Le attività di mappatura nazionale delle reti fisse confermano inoltre come gli interventi pubblici continuino a essere strategici per garantire la copertura dei civici ancora privi di connessioni superiori a 300 Mbps, soprattutto nelle aree meno dense e nei territori periferici. La pianificazione nazionale prevede infatti il completamento progressivo delle reti NGA *(Next Generation Access)* e VHCN *(Very High Capacity*

[26] Osservatorio Nazionale sulla Sharing Mobility (2025), *9° Rapporto Nazionale sulla Sharing Mobility*.
[27] Regione Lombardia (2026), Esenzione bollo per acquisto auto a basse emissioni e agevolazioni per veicoli ibridi – Anno 2026 – Bollo auto e tributi regionali.
[28] Motus-E (2026), *Libro Bianco sulla mobilità elettrica – seconda edizione 2026* (dati aggiornati a marzo 2026).
[29] *Ibidem*
[30] Dati Assaeroporti - Associazione Italiana Gestori Aeroporti, settembre 2026
[31] Commissione Europea, Digital Decade Report 2024 – Scheda Paese Italia
[32] Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano, Rapporto 2025
[33] Infratel Italia (2026), Mappatura 2025 delle reti fisse a banda ultralarga – Relazione finale. Versione febbraio 2026, Infrastrutture e Telecomunicazioni per l'Italia S.p.A.

Networks) entro il 2028, in coerenza con gli obiettivi europei della Gigabit Society e del Digital Decade 2030[34].

Anche sul fronte delle reti mobili di nuova generazione la Lombardia mantiene una posizione di leadership nazionale. La regione è infatti la prima in Italia per densità di siti 5G attivi, elemento strategico per lo sviluppo della logistica avanzata, della manifattura intelligente e delle applicazioni industriali basate su *Internet of Things* e automazione avanzata[35]. I progressi del Piano Italia 5G, finanziato nell'ambito del PNRR, hanno inoltre contribuito al rafforzamento delle infrastrutture di *backhauling* e alla densificazione della rete nei territori a minore copertura[36].

In particolare, in Lombardia per il *backhauling* (rilegamento in fibra ottica delle stazioni radio base esistenti) risultano completati 709 siti, pari al 100% del totale programmato, mentre per quanto riguarda la densificazione della rete 5G (realizzazione di nuove stazioni radio base 5G), sono stati completati 117 siti, pari al 102,6% del totale programmato[37].

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Fonte**
Sostenibilità sociale	Indice di utilizzazione del trasporto ferroviario – lavoratori e studenti che prendono abitualmente il treno	7,0%	5,7%	6,9%	7,1%	6,9%	-	ISTAT
	Famiglie che dichiarano difficoltà di collegamento con mezzi pubblici nella zona in cui risiedono	25,9%	27,3%	26,4%	28,5%	28,5%	-	ISTAT
	Copertura della rete fissa di accesso ultra veloce a internet	37,3%	45,1%	53,8%	58,5%	70,6%	79%	ISTAT - BES
Sostenibilità economica	Posti-km offerti dal TPL nei comuni capoluoghi di provincia (migliaia di posti km per abitante)	9,1	11,4	11,2	11,1	-	-	ISTAT - BES
	Penetrazione della banda ultra-larga	23,0%	27,5%	29,2%	31,4%	-	-	ISTAT
Sostenibilità ambientale	Quote di autovetture elettriche o ibride di nuova immatricolazione	22,1%	40,27%	45,1%	47,9%	50,17%	-	ACI
	Km di piste ciclabili nei comuni capoluogo di provincia	879	907	913	957	-	-	ISTAT

[34] Commissione Europea (2022), Decisione (UE) 2022/2481 del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il programma strategico per il decennio digitale 2030 (Digital Decade Policy Programme 2030), EUR-Lex.
[35] Rapporto DESI Regionale 2025, elaborazione Politecnico di Milano
[36] Infratel Italia, Mappatura 2025 delle reti fisse a banda ultralarga – Relazione finale. Versione febbraio 2026
[37] www.connetti.italia.it – accesso in data 23/09/2026 (dati aggiornati a giugno 2026). I totali programmati fanno riferimento ai target rimodulati sulla base degli Atti aggiuntivi alla Convenzione del Piano Italia 5G sottoscritti a maggio 2026

Progetti emblematici 2027

NUOVO COLLEGAMENTO FERROVIARIO BERGAMO-AEROPORTO DI ORIO AL SERIO

Nel 2027 proseguiranno i lavori del **nuovo collegamento ferroviario dalla stazione di Bergamo all'aeroporto di Orio al Serio**, opera fondamentale per migliorare l'accessibilità allo scalo bergamasco.

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

L'intervento si inserisce nel più vasto progetto di connessione degli aeroporti lombardi alla rete ferroviaria, che include anche il **collegamento ferroviario - attivato a gennaio 2026 - dalla stazione del Terminal 2 di Malpensa alla linea ferroviaria del Sempione**, in linea con la programmazione europea e in ottica di miglioramento dell'intermodalità e dell'accessibilità sostenibile al sistema aeroportuale.

POTENZIAMENTO DEL NODO FERROVIARIO DI SEVESO

Nel 2027 proseguiranno i lavori sul **nodo di Seveso sulla rete ferroviaria regionale**, un progetto complessivo di miglioramento della stazione e di potenziamento delle linee che vi afferiscono.

Gli interventi in corso riguardano principalmente il potenziamento dell'impianto di stazione, l'installazione di un nuovo sistema di sicurezza, il raddoppio delle tratte ferroviarie Seveso-Meda e Seveso-Camnago, l'eliminazione di passaggi a livello e la realizzazione di opere sostitutive.

L'obiettivo è rendere più veloce e sicura la circolazione ferroviaria - anche grazie alla possibilità della stazione di Seveso di ricevere simultaneamente i treni in arrivo da Meda e da Camnago - e migliorare la viabilità, evitando le interruzioni della circolazione stradale causate dalla chiusura dei passaggi a livello.

Nel 2027 saranno conclusi i lavori del nuovo sottopasso veicolare per l'eliminazione del passaggio a livello di Via Montello a Seveso e sarà completato il raddoppio ferroviario della tratta Seveso-Camnago.

PROGETTO H2iseO

Nell'ambito del progetto H2iseO, che punta a realizzare un **sistema di mobilità sostenibile basato sull'idrogeno in Valcamonica**, nel 2027 saranno attivati lungo la linea ferroviaria non elettrificata Brescia-Iseo-Edolo gli impianti di produzione, stoccaggio e distribuzione di Edolo e Iseo e l'impianto di rifornimento mobile di Rovato, per consentire la circolazione di treni a idrogeno. La nuova infrastrutturazione permetterà di introdurre una tecnologia altamente innovativa su una linea attualmente a trazione diesel.

Oltre a contribuire alla decarbonizzazione del sistema dei trasporti, favorendo la transizione energetica, il progetto H2iseO ha l'obiettivo di sviluppare sul territorio una filiera industriale dell'idrogeno, anche a supporto del sistema economico locale.

AUTOSTRADA PEDEMONTANA LOMBARDA – TRATTE B2 E C DA LENTATE SUL SEVESO A VIMERCATE (MB)

Nel 2027 proseguiranno i lavori delle Tratte B2 e C di Pedemontana, che interessano il territorio della Brianza da Lentate sul Seveso a Vimercate.

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

In particolare:

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

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

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

VARIANTE DI GOITO (MN)

Nel 2027 saranno avviati i lavori della Variante di Goito, con l'obiettivo di migliorare la mobilità ed ottimizzare i flussi di traffico lungo la SP ex SS n. 236 "Goitese".

La nuova infrastruttura si sviluppa lungo un asse fondamentale per i collegamenti tra le province di Mantova e Brescia e risponde alla necessità di risolvere le criticità determinate dai consistenti volumi di traffico che interessano l'abitato di Goito.

L'opera consentirà da una parte di liberare il centro di Goito dalla congestione dovuta al passaggio di mezzi pesanti e alla presenza di restringimenti della sede stradale e di intersezioni con la viabilità comunale, dall'altra di rendere più fluida e sicura la circolazione lungo la "Goitese".

NUOVO CLUSTER DEI TRASPORTI REGIONALI

Nell'ambito dei sistemi di trasporto pubblico regionale e locale, Regione Lombardia punta ad assumere un ruolo da protagonista, che le consenta di incidere in modo determinante, attraverso le sue scelte strategiche, nei settori del trasporto ferroviario e su gomma. Tappa fondamentale, verso questo obiettivo, è stata l'approvazione della Legge Regionale n. 2/2026 "Revisione della legge regionale 4 aprile 2012, n. 6 (Disciplina del settore dei trasporti)". L'attuazione del processo di riforma della normativa regionale garantirà, tra l'altro, il rafforzamento del ruolo di Regione nel rapporto con le Agenzie del Trasporto Pubblico Locale e l'implementazione della bigliettazione digitale con l'aggiornamento del sistema tariffario integrato. Successivamente dovrà essere valutata l'acquisizione del controllo di Trenord SRL attraverso la partecipata FNM S.p.A.

Circa gli investimenti sull'innovazione - soprattutto tecnologica - del sistema, con particolare riferimento al nuovo sistema di bigliettazione digitale, con l'approvazione della DGR 6594 del 27/07/2026, è stata adottata la piattaforma digitale regionale CSR-Digitale e grazie alle costanti

interlocuzioni con gli operatori del settore, si prevede entro il 2027 l'operatività dello stesso Centro Servizi Regionale (CSR) digitale, grazie al quale sarà possibile sperimentare, tra l'altro, l'utilizzo di titoli integrati sul territorio regionale non più basati sull'utilizzo di biglietti o tessere elettronici, ma su strumenti innovativi (App mobile, Qrcode, carte di credito, ...), oltre a possibili nuove soluzioni per il tracciamento dei tragitti dei passeggeri.

Ambito strategico 1.1

Reti di mobilità: infrastrutture, servizi e connessioni

Offrire a cittadini e imprese un sistema della mobilità sempre più sicuro, accessibile e intelligente, agevolando la transizione verso la decarbonizzazione del settore dei trasporti, è la sfida con cui Regione Lombardia continuerà a misurarsi nei prossimi anni.
Fondamentale al riguardo sarà cogliere le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, al fine di garantire maggiore integrazione tra sistema delle infrastrutture e sistema dei servizi, monitorare lo stato delle opere esistenti, programmare gli interventi di riqualificazione e manutenzione su reti e manufatti stradali (ponti e viadotti), per ottimizzare i flussi di traffico di persone e merci e ridurre la congestione.

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

Nel mutato quadro economico caratterizzato da una elevata incertezza e dall'incremento dei costi di realizzazione delle opere pubbliche (dai materiali all'energia), sarà massimo l'impegno per completare gli interventi avviati, ottimizzando le risorse disponibili e ricercando nuovi finanziamenti, anche con una efficace azione di coordinamento con gli altri livelli istituzionali.
Proseguirà l'attuazione degli interventi infrastrutturali previsti dalla programmazione regionale di settore (es. conclusione lavori tratte B2 e C di Pedemontana, 2° lotto-1° stralcio-Tratta B della Paullese dalla TEEM a Zelo Buon Persico, Nodo di Arosio, Ponte in golena di San Benedetto Po, Gronda Nord Viadanese, 1° lotto della Variante di Cisano Bergamasco; avvio lavori autostrada regionale Bergamo-Treviglio, Variante di Goito, tratta A del collegamento stradale Vigevano-Malpensa, 2° lotto-2° stralcio della Paullese in Zelo Buon Persico, lotto funzionale della Canturina bis) e saranno completate le opere connesse alle Olimpiadi invernali 2026 (es. Tangenziale sud di Sondrio e svincolo di Castione Andevenno sulla SS 38, interventi sostitutivi dei passaggi a livello lungo la linea ferroviaria Colico-Sondrio-Tirano, messa in sicurezza tratta Giussano-Civate e potenziamento svincolo di Dervio sulla SS 36, percorso ciclabile Abbadia Lariana). Queste ultime, una volta concluse, costituiranno per i territori interessati e per tutta la Lombardia il lascito dell'evento olimpico, potenziando l'offerta di mobilità a vantaggio di cittadini e imprese.

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

Per migliorare il servizio offerto a pubbliche amministrazioni e imprese, la piattaforma digitale 'Prezzario regionale dei lavori pubblici', online dal 2025, sarà integrata con funzionalità avanzate di interrogazione e ricerca delle informazioni a partire dal linguaggio naturale (NLP), attraverso modelli di Intelligenza Artificiale (chatbot DARIO). Saranno anche potenziati i collegamenti della piattaforma con gli applicativi dedicati alle fasi di progettazione ed elaborazione dei computi metrico-estimativi, per semplificare il processo di quantificazione economica degli appalti di lavori pubblici.

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

Si attueranno nuovi modelli di mobilità sostenibile: a partire dall'utilizzo dell'idrogeno sulla linea ferroviaria non elettrificata Brescia-Iseo-Edolo, con il progetto H2iseO saranno attivati gli impianti di produzione, stoccaggio e distribuzione dell'idrogeno in Valcamonica. La formale consegna da parte del costruttore dei primi 7 nuovi treni è prevista entro il 2026, con l'obiettivo di iniziare il servizio viaggiatori sulla linea nel 2027. Dopo l'avvio a fine 2026, continueranno i lavori per l'elettrificazione dei primi 22 km, da Albate a Molteno, della linea Albate-Molteno-Lecco, attualmente a trazione diesel: l'aumento dell'interoperabilità con il resto della rete ferroviaria consentirà di estendere i servizi transfrontalieri TILO (Ticino-Lombardia) anche alla provincia di Lecco.

Parallelamente l'impegno sarà orientato al potenziamento delle reti di trasporto rapido di massa (metropolitane e metrotranvie), condizione necessaria per scelte di mobilità più sostenibili (es. avvio lavori prolungamento linea M5 da Bignami a Monza, prosecuzione lavori prolungamento linea M1 da Sesto FS a Monza Bettola e metrotranvia Milano-Desio-Seregno, conclusione lavori metrotranvia Milano-Limbiate).

Proseguiranno le progettazioni e le realizzazioni degli interventi di sviluppo, completamento e messa in sicurezza della rete di mobilità ciclistica, integrata al sistema delle connessioni locali ed al trasporto pubblico, con l'obiettivo di rispondere alla crescente domanda di mobilità attiva, favorendone al contempo l'incremento e conseguendo efficaci effetti in termini di promozione e sviluppo territoriale e di shift modale a favore di forme di mobilità sostenibile. Tra gli interventi in corso di attuazione si segnalano: la tratta lombarda del "Green Tour Ostiglia – Treviso", "Eurovelo 5 – Via dei Pellegrini" nella tratta Villa Guardia – Misinto, il Percorso ciclabile "Adda" nella tratta tra Abbadia Lariana e Colico e la "Ciclovia della cultura Bergamo – Brescia".
Nel triennio 2027 - 2029 è prevista l'attuazione di un bando regionale di prossima pubblicazione, per il finanziamento di interventi di mobilità ciclistica finalizzati al completamento e al potenziamento della rete ciclabile sovracomunale, all'integrazione con il trasporto pubblico e alla promozione della mobilità sostenibile. L'iniziativa si inserisce nel quadro delle politiche regionali, nazionali ed europee per la sicurezza stradale, la tutela dell'utenza vulnerabile, la decarbonizzazione dei trasporti, il miglioramento della qualità dell'aria, la riqualificazione dello spazio pubblico urbano, e la valorizzazione del territorio.

Si concluderà la realizzazione delle tratte lombarde della Ciclovia turistica nazionale Vento (dal confine con il Piemonte a quello con l'Emilia-Romagna e collegamento con Milano), con attenzione ad assicurarne anche un'appropriata gestione da parte delle Province interessate. Oltre a rappresentare un *driver* di attrattività per il territorio, le tre Ciclovie turistiche nazionali che attraversano la Lombardia (Vento, Sole e Garda) costituiranno la rete primaria a cui si collegheranno le reti ciclabili locali (in particolare si avvieranno i lavori per la realizzazione delle connessioni alla Ciclovia Vento), costruendo un sistema integrato che favorirà gli spostamenti sostenibili tra centri abitati, sulle brevi e medie distanze. Saranno inoltre conclusi i lavori dei lotti finanziati della Ciclovia Milano-Monaco (tratta bergamasca).

Per perseguire l'integrazione di tutte le modalità di trasporto, proseguirà l'investimento negli interventi di valorizzazione dei laghi lombardi a supporto dello sviluppo della mobilità via acqua (es. conclusione lavori realizzazione nuovo waterfront tra Costa Volpino e Lovere, riqualificazione passeggiata al lago di Manerba del Garda e area portuale di Toscolano Maderno, riqualificazione pontile di Varenna). Nel mese di marzo 2025, inoltre, sono entrate in esercizio due nuove motonavi a propulsione *full-electric* destinate al servizio di trasporto pubblico locale sul lago d'Iseo, che si sono aggiunte alla motonave ibrida (diesel/elettrica) entrata in servizio nel mese di marzo 2024.

Nell'ambito dei sistemi di trasporto pubblico regionale e locale, Regione Lombardia, anche attraverso la creazione di un "cluster", è intenzionata ad assumere un ruolo di protagonista nel panorama internazionale con la volontà di incidere attraverso le sue scelte strategiche nei settori del trasporto ferroviario e su gomma. Concretamente le azioni regionali saranno dirette all'attuazione della riforma della disciplina del settore dei trasporti realizzata con la revisione della normativa regionale vigente (l.r. n. 2/2026); alla valutazione dell'acquisizione del controllo di Trenord Srl attraverso la partecipata FNM S.p.A.; all'innovazione, anche tecnologica, del sistema:

- attraverso l'avvio dell'intervento di bigliettazione digitale, con il quale si forniranno una serie di servizi a supporto dell'interoperabilità del trasporto pubblico regionale e locale, favorendo l'adozione di nuove tecnologie e soluzioni per la virtualizzazione dei titoli di viaggio e il calcolo delle tariffe;
- proseguendo le attività legate ai processi di dematerializzazione/semplificazione delle procedure e nel riconoscimento delle agevolazioni tariffarie a favore dei soggetti aventi diritto.

Regione proseguirà, inoltre, la sua azione presso la Conferenza delle Regioni affinché si possa arrivare a una più equa redistribuzione, dal livello centrale alle varie Regioni, delle risorse statali a favore del trasporto pubblico locale, anche in relazione al percorso di fiscalizzazione secondo le previsioni dell'articolo 119 della Costituzione.

Con riguardo al Servizio Ferroviario Regionale, saranno attuate le previsioni inserite nel Contratto di Servizio sottoscritto con Trenord in vigore da fine 2023 a fine 2033. È previsto l'incremento dei servizi regionali veloci (Regio Express), il completamento del cadenzamento orario delle linee RE e semiorario delle linee suburbane. Dopo la finalizzazione del Piano di acquisto del materiale rotabile iniziato nel 2017, è stata pubblicata, a cura di Ferrovienord, la gara di fornitura dei treni Regio Express per i servizi trasfrontalieri.

Per quanto riguarda i servizi di Trasporto Pubblico Locale (TPL) – riconoscendone la valenza di modalità di trasporto sostenibile sotto i profili economico, sociale ed ambientale – l'obiettivo della

Regione è la riconferma della quota di contribuzione al sistema con risorse autonome (oltre 400 milioni di euro l'anno, quota che non ha eguali in Italia), integrative rispetto alle risorse di origine statale, garantendo la stabilità dell'offerta del servizio pubblico. Tale politica di forte impegno finanziario a sostegno del settore costituirà la principale premessa per fare in modo che le gare per l'affidamento dei servizi, che proprio nel prossimo triennio dovranno trovare attuazione attraverso le Agenzie del TPL, si svolgano salvaguardando il mantenimento dell'equilibrio economico del sistema e dell'attrattività dei servizi in termini di frequenze, qualità e integrazione reciproca, consentendo altresì il rafforzamento delle principali relazioni con autoservizi a complemento dell'offerta del Servizio Ferroviario Regionale (RLink). Inoltre, a partire dal 2026, è stato avviato, d'intesa con le Agenzie del TPL, un programma di investimento per l'ammodernamento, il miglioramento e la messa in sicurezza dei servizi di trasporto pubblico locale, sia in termini di riqualificazione delle fermate, sia con riguardo a interventi per la velocizzazione ed efficientamento dei servizi stessi.

A luglio 2026 è stata, inoltre, pubblicata da parte di Regione la gara per l'affidamento dei servizi integrativi del Servizio Ferroviario Regionale svolti continuativamente in modalità automobilistica, da scorporare dal Contratto di Servizio ferroviario. L'avvio del nuovo servizio è stimato a partire da agosto 2028.

Nell'ambito delle azioni incentrate verso l'informazione all'utenza del trasporto pubblico, è attivo il Progetto MILO, finanziato nell'ambito del PR-FESR 21-27, che prevede sia l'attrezzaggio di alcuni nodi di interscambio con totem informativi per la messa a disposizione in tempo reale, a favore degli utenti, di dati/informazioni resi disponibili mediante apposita interfaccia web di una piattaforma digitale, la cui realizzazione fa parte del medesimo Progetto.

Con riferimento al rinnovo della flotta autobus destinata al Trasporto Pubblico Locale, entro il 2027, entreranno in servizio più di 1.000 nuovi mezzi a ridotto impatto ambientale.

In tema di mobilità elettrica, continuerà l'implementazione e lo sviluppo di ECOMOBS, l'Ecosistema della Mobilità Sostenibile che permette alle Pubbliche Amministrazioni di usufruire di uno strumento a supporto per la pianificazione e la programmazione dello sviluppo e completamento della rete per la ricarica dei veicoli e dei mezzi di micromobilità alimentati ad energia elettrica. Grazie al continuo *engagement* degli operatori della mobilità e allo sviluppo e all'integrazione di specifiche interfacce (API E015), ECOMOBS espone direttamente i dati delle colonnine gestite dagli operatori, fornendo un'informazione certificata, corretta e dettagliata sia in termini di localizzazione che di attributi e di specifiche tecniche. Inoltre, integrandosi a "Muoversi in Lombardia" (il servizio con le informazioni riguardanti gli orari di tutti i servizi di trasporto pubblico in Lombardia), ECOMOBS, con l'obiettivo di accrescere la mobilità sostenibile, sarà di ausilio anche al cittadino per la programmazione del proprio viaggio in maniera sostenibile e intermodale.

Obiettivi strategici

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Km di rete stradale e autostradale nuova/potenziata/riqualificata	47,4 km	+44 km (91,4 km totali)

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. passaggi a livello soppressi lungo la linea ferroviaria Colico-Sondrio-Tirano, anche in vista delle Olimpiadi invernali 2026	0	11

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze
Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA Lombardia
Altri enti coinvolti e stakeholder: Ferrovienord, RFI, Concessionari autostradali, ANAS, CAL (Concessioni Autostradali Lombarde) S.p.A., SEA, SACBO, Enti locali, Ministero Infrastrutture e Trasporti

1.1.2 Sviluppare il Servizio Ferroviario Regionale

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. medio di corse ferroviarie soppresse al giorno	48	~~-28~~ -10 (totale 38 ~~20~~)
La revisione del target relativo alle corse ferroviarie è in parte motivato dai lavori sulla rete ferroviaria in corso di realizzazione, i quali, seppur finalizzati all'ottenimento di benefici significativi, oltre che al miglioramento delle performance del servizio ferroviario, possono comportare alcuni disservizi, tra cui anche la soppressione di alcune corse.		

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

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

1.1.3 Programmare un sistema di trasporto pubblico integrato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi autobus entrati in servizio	967	~~+980 (totale 1.947)~~ +1.000 (totale 1.967)
La revisione del target 2027 deriva dall'aggiornamento dei dati sulle forniture e dalla nuova previsione 2026. Poiché il cofinanziamento privato minimo è del 20%, ma in vari casi è stato superiore, si è generato un effetto leva sulle risorse pubbliche. A parità di finanziamento regionale, ciò ha permesso di finanziare più autobus rispetto alle stime iniziali. Il target complessivo al 2027 è quindi aggiornato a 1.967 autobus, in un quadro di sostenibilità tecnica e programmatoria.		

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

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

1.1.4 Garantire una rete infrastrutturale sicura e resiliente

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Km di rete ciclabile nuova/potenziata/riqualificata	122 km	+578 ~~500~~ (totale 700 ~~622~~)
Il target è stato ridefinito in aumento, considerando gli incrementi determinati dall'apertura di nuovi percorsi ciclabili e di ulteriori tratte delle nuove Ciclovie Turistiche Nazionali in territorio lombardo.		

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

1.1.5 Sostenere e potenziare la mobilità dolce e green

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di colonnine di ricarica elettrica mappate su ECOMOBS	2.127	~~+3.673~~ ~~(totale 5.800)~~ +4.473 (totale 6.600)
Il target è stato ridefinito in aumento, a seguito dell'importante lavoro di coinvolgimento degli operatori della mobilità e micromobilità elettrica e della crescente attenzione e adesione alla mobilità sostenibile.		

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

Destinatari: Cittadini, imprese e loro rappresentanze

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

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

Ambito strategico 1.2

Connettività digitale inclusiva e ad alta velocità

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

Nell'ambito del progetto "Aree bianche" proseguiranno i lavori di infrastrutturazione dei 1.414 comuni beneficiari lombardi, attraverso risorse regionali, comunitarie (FESR e FEASR) e nazionali (FSC), così come previsto dal Piano Tecnico, periodicamente aggiornato da parte di Infratel Italia S.p.A.
Dopo la conclusione dei lavori relativi ai comuni finanziati con risorse PSR-FEASR, pari a 48,5 milioni di euro, con la copertura di 167 comuni (59 comuni in più rispetto al Piano Tecnico iniziale) per 280.142 unità immobiliari potenziali (27.343 in più rispetto al Piano iniziale) coperte dal servizio a Banda Ultra Larga, si prevede, entro il 2027, la conclusione dei lavori nei comuni finanziati con risorse nazionali FSC, per un ammontare complessivo pari a 193 milioni di euro (per oltre 1.000.000 di unità immobiliari potenziali coperte dal servizio di connettività ultraveloce).
Nell'ambito del progetto "Aree grigie" – Bando Italia 1 Giga (risorse PNRR) – continueranno i lavori di infrastrutturazione dei 1.132 comuni beneficiari, in maniera complementare rispetto al progetto "Aree bianche" con l'obiettivo di 143.200 civici infrastrutturati in fibra ottica.

Sul punto si evidenzia che al fine di garantire la rendicontazione dei fondi PNRR entro giugno 2026, è stata effettuata una rimodulazione dei target previsti, con il conseguente taglio di circa 700.000 civici infrastrutturati in fibra ottica a livello nazionale. Conseguentemente, anche il target dei civici in Regione Lombardia ne ha risentito in maniera considerevole.
Sono, inoltre, intervenuti una serie di provvedimenti a livello europeo e nazionale, in particolare si evidenzia altresì che, il Consiglio Ecofin, nel novembre 2025, nel quadro della rimodulazione dei target PNRR, ha disposto la riduzione del target dei civici del Progetto Italia 1 Giga e contestualmente, ha istituito il Fondo Nazionale di Connettività, in forza del quale si è tenuta la consultazione pubblica, curata da Invitalia, "Implementing Partner dell'Investimento 7 - Fondo nazionale per la connettività del PNRR (Missione 1, Componente 2)", finalizzata a raccogliere l'interesse degli operatori privati ad investire con propri fondi nelle aree ancora non raggiunte dal servizio a banda ultra-larga oltreché escluse per effetto dei tagli. Il nuovo Piano si inserisce nel percorso avviato dalla Strategia Italiana per la Banda Ultra Larga 2023-2026 e dalla Digital Compass 2030 (COM/2021/118 final) e punta a garantire a ogni unità immobiliare una velocità di connessione di almeno 1 Gbit/s in download e 200 Mbit/s in upload nelle ore di punta.
Il Piano si rivolgerà in particolare quindi alle unità immobiliari che non sono state ricomprese nei due progetti precedenti e che pertanto, sulla base della mappatura delle infrastrutture esistenti o pianificate entro il 2030, risultano ancora prive di una copertura in grado di superare i 300 Mbit/s in download. Il nuovo bando è già stato pubblicato e consentirà di identificare l'operatore che implementerà la rete in fibra ottica atta a garantire un servizio ad internet adeguato e ultraveloce. Con l'avvio della sperimentazione di una rete ibrida terrestre-satellitare finalizzata a garantire l'accesso a servizi a banda ultra-larga nelle aree più remote e caratterizzate da fallimento di mercato, prevista dall'Accordo sottoscritto con il Dipartimento per la Trasformazione Digitale presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, approvato con DGR 3507/2024 e attualmente in fase di conclusione, è stato elaborato uno studio sulle prestazioni della rete in condizioni di utilizzo intensivo ed in condizioni metereologiche avverse. A tal fine è stato altresì avviato un tavolo di lavoro con l'obiettivo di approfondire gli aspetti tecnici, economici e gestionali dell'iniziativa.

Obiettivi strategici

1.2.1 Potenziare le infrastrutture di telecomunicazione sul territorio lombardo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di unità immobiliari connesse con BUL nelle Aree bianche	879.500	~~+670.500 (totale 1.550.000)~~ +710.000 (totale 1.589.500)
Il target relativo al progetto aree bianche ha beneficiato di un incremento dovuto alla possibilità di una maggior copertura del servizio FWA, wireless, rispetto al servizio in fibra ottica.		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di numeri civici connessi con BUL nelle Aree grigie	0	~~+397.000~~ +143.200
La revisione del target è conseguenza della rimodulazione in diminuzione decisa a livello nazionale, in considerazione della necessità di garantire la rendicontazione dei fondi PNRR entro giugno 2026. Ciò ha comportato un taglio di circa 700.000 civici a livello nazionale, rispetto al quale Regione Lombardia ha risentito in maniera considerevole.		

Destinatari: Cittadini, imprese, pubbliche amministrazioni

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

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

Pilastro 2
Lombardia al Servizio dei Cittadini

Obiettivi Agenda ONU 2030



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

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

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

In Lombardia, le politiche abitative sono strumenti chiave per il benessere delle famiglie e la riduzione delle disuguaglianze territoriali, in un contesto segnato dall'aumento dei tassi di interesse sui mutui, dalla crescita dei canoni di affitto e dalla perdita di potere d'acquisto dovuta all'inflazione. Nel 2024, la rata media mensile dei mutui si è attestata a circa 750 euro, +10% rispetto all'anno precedente e +18% negli ultimi tre anni, in gran parte a causa dei tassi di interesse saliti intorno al 4%. L'inflazione elevata incide ulteriormente sul costo della vita, rafforzando l'urgenza di interventi nel settore abitativo. Il mercato lombardo mostra una forte polarizzazione territoriale, tra aree ad alta pressione abitativa e territori periferici, con Milano come principale polarizzatore, in grado di influenzare l'aumento dei prezzi sia ai comuni limitrofi che alla provincia di Monza e Brianza. L'andamento positivo del mercato immobiliare lombardo, tipico di un contesto dinamico, comporta però rischi crescenti per l'accesso alla casa, soprattutto nelle aree con quotazioni elevate come Milano e alcuni capoluoghi. Qui le fasce di popolazione a reddito più basso incontrano difficoltà significative nel reperire abitazioni a costi sostenibili, rendendo difficile l'accessibilità alla casa dei gruppi più vulnerabili[38].

Nel 2025, il 4,1% della popolazione lombarda vive in una condizione di sovraccarico del costo dell'abitazione, valore in decremento rispetto a quelli toccati negli anni precedenti, come l'8,1% del 2022 e il 5,9% del 2023 e il 4,8 del 2024[39].

Il patrimonio SAP lombardo, inclusi gli alloggi valorizzati alternativamente alla vendita, risulta costituito da n. 161.391 unità abitative, di cui n. 96.431 di proprietà delle ALER e le restanti n. 64.957 di proprietà dei comuni lombardi[40]. Con riferimento all'entità delle risorse stanziate da Regione Lombardia per interventi di recupero, riqualificazione ed efficientamento del patrimonio abitativo,

[38] Rapporto Lombardia 2025 "L'intelligenza artificiale per la sostenibilità"; Bricocoli et al., 2024
[39] ISTAT (2025) – Gli indicatori Istat per gli obiettivi di sviluppo sostenibile
[40] Fonte: Rapporto annuale al Consiglio 2025 – DGR 6666 del 3 agosto 2026

sull'asse "Cura del patrimonio" rispetto allo stanziamento iniziale del Piano Regionale dei Servizi Abitativi 2022-2024, si rileva un avanzamento nel primo semestre 2026 di 1.008,45 milioni di euro, incluse detrazioni fiscali per 410 milioni di euro[41] (su una complessiva attivazione di risorse del Piano regionale per oltre 1,8 miliardi di euro nel primo semestre 2026). Gli alloggi sfitti di edilizia residenziale pubblica recuperati nel corso del 2025 sono stati 2.512, ai quali si aggiungono 1.057 alloggi recuperati nel primo semestre 2026.

Sono proseguiti gli interventi di rigenerazione urbana, tramite l'attuazione delle strategie di Sviluppo Urbano Sostenibile, che prevendono l'assegnazione di oltre 230 milioni di euro, di cui 150,5 milioni di euro in fondi FESR 2021-2027, 28,5 milioni di euro di fondi FSC 2021-2027, 25,9 milioni di euro di risorse FSE+ 2021-2027 e 26,8 milioni di fondi regionali[42].

Con riferimento al sostegno alla persona e alla famiglia, la Lombardia, come il resto d'Italia, sta vivendo il cosiddetto "inverno demografico": nel 2025 il tasso di natalità risulta pari a 6,3 per mille, continuando a registrare un declino rispetto agli anni precedenti. Ne consegue che la popolazione regionale, pari a circa 10 milioni di individui (un sesto dei 59 milioni di residenti in Italia) sta progressivamente invecchiando. Al primo gennaio 2026, l'età media in Lombardia è pari a 46,4 anni, leggermente inferiore all'età media del Nord-Ovest (47,4 anni) e dell'Italia (47,1 anni)[43].

Relativamente ai servizi per l'infanzia, il tasso di copertura dei servizi per la prima infanzia in Lombardia (nidi e servizi integrativi), risulta ancora al di sotto dell'obiettivo europeo del 45% stabilito per il 2030 costituendo uno dei principali ostacoli alla partecipazione delle donne nel mercato del lavoro: secondo gli ultimi dati disponibili, infatti, nell'anno educativo 2023/2024, la percentuale di copertura in Lombardia era pari al 37,8%[44].

Le politiche di promozione della famiglia e l'offerta di servizi a sostegno della natalità e dell'invecchiamento attivo e a supporto delle persone con disabilità non possono non tenere conto anche delle connessioni con l'obiettivo di promuovere l'occupazione femminile, al fine di superare un divario di genere che resta tuttora elevato: nel 2025, il tasso di occupazione maschile (fra i 20 e i 64 anni) è infatti di oltre 15 punti percentuali superiore a quello femminile (83,1% vs 66,9%)[45]. Si rileva ancora margine per un aumento dei livelli di partecipazione delle donne al mercato del lavoro, soprattutto in un contesto di calo demografico e in cui emergono maggiori difficoltà per le imprese a reperire la forza lavoro necessaria[46].

Nel 2025, la percentuale regionale di persone a rischio di povertà e di esclusione sociale, invece, mostra una situazione nettamente migliore in confronto a quella italiana (12,5% vs 22,6%), in diminuzione rispetto agli anni precedenti[47]. Tuttavia, la grave deprivazione materiale e sociale risulta in aumento a livello regionale: cresce infatti dall'1,8% del 2024 al 4,4% del 2025.

[41] Fonte: Regione Lombardia – dati al 30/06/2026
[42] Deliberazione della Giunta Regionale n. 4151/2020 e successivi atti
[43] Istat (2025) – Indicatori demografici (Anno 2025)
[44] Istat (2026) - Offerta di nidi e servizi integrativi per la prima infanzia
[45] Istat (2026) – Tasso di occupazione
[46] Unioncamere (2025), Il mercato del lavoro in Lombardia - 4° trimestre 2024
[47] ISTAT (2025), Condizioni di vita e reddito delle famiglie, Anni 2024-2025

Relativamente al terzo settore e alle esperienze di cittadinanza attiva, gli ultimi dati disponibili[48], che fanno riferimento all'anno 2023 mostrano la rilevanza e la vivacità del fenomeno dell'associazionismo e del volontariato in Regione. In Lombardia gli enti iscritti al Runts nel 2026, sono 21.645. Nel dettaglio: 6.136 organizzazioni di volontariato, 8.447 associazioni di promozione sociale, 191 enti filantropici, 2.742 imprese sociali, 22 società di mutuo soccorso e 4.107 altri enti del terzo settore.

Inoltre, nel 2025 quasi il 22,6% dei giovani lombardi (16-34 anni) afferma di svolgere attività di volontariato: di questi, il 32,4% circa in ambito sociale, il 18,7% circa in ambito educazione e formazione e il 16,8% in ambito ambiente e sostenibilità[49].

Con specifico riferimento alla prevenzione e al contrasto alla violenza maschile sulle donne, la Lombardia può contare sulla presenza di 27 reti territoriali nel 2025, di cui fanno parte 59 centri antiviolenza e 183 case rifugio, che offrono servizi di ascolto telefonico, colloquio di accoglienza e consulenza legale e psicologica propedeutici al percorso di presa in carico e altri servizi a valenza specialistica e sociale. Nel corso del 2024 i contatti (chiamate) e gli accessi ai Centri da parte di utenti sono stati 22.923 (non si considerano i contatti delle donne che hanno già avviato un percorso di uscita dalla violenza). Si passa dai 12.465 contatti registrati nella Città Metropolitana di Milano, ai 193 contatti registrati dai CAV della provincia di Cremona. Sono state 7.845 le donne che sono risultate essere in carico nel corso del 2024 dai Centri Antiviolenza della Lombardia, il 12,8% in più rispetto ai percorsi attivi nel 2023. I nuovi percorsi di affrancamento dalla violenza, attivati nel corso del 2024, sono stati 6.342 (pari all'80,8% del totale e 9,3% in più dello scorso anno quando erano stati attivati 5.804 nuovi percorsi), mentre le restanti prese in carico sono avvenute negli anni precedenti[50].

Per quanto riguarda il welfare, il Servizio Sociosanitario Regionale (SSR) rappresenta un'eccellenza, come dimostra anche l'elevato indice di attrazione dalle altre regioni[51]. I beneficiari del SSR sono attualmente costituiti da circa 10 milioni di cittadini, di cui al 1° gennaio 2023 circa il 28% usufruiva dell'esenzione per patologia, il 40% per reddito e più del 5% per disabilità[52]. Rispetto al totale, quasi 7 milioni di cittadini lombardi non presentano alcuna condizione cronica e sono dunque il target degli interventi di prevenzione primaria e promozione della salute. I rimanenti 3 milioni circa di cittadini sono affetti da almeno una condizione cronica. In questi casi gli interventi di monitoraggio, di cura, di riabilitazione, di presa in carico progressivamente più attenta e intensiva sono richiesti per i cittadini che presentano un quadro clinico di lieve (1 milione e 871 mila), media (939 mila), severa (258 mila) e molto severa (poco meno di 59 mila) complessità. Vanno, inoltre, considerati i cittadini affetti da almeno una condizione cronica e che sono istituzionalizzati, cioè che hanno ricevuto assistenza in Hospice (quasi 14 mila) o in RSA (27 mila)[53].

Nel complesso quasi 672 mila cittadini usufruiscono di prestazioni, supporti e ausili per la disabilità pari al 6.7% della popolazione lombarda. Si evidenzia come Regione Lombardia integri in maniera significativa le risorse nazionali disponibili per garantire i servizi di sostegno e supporto in questo particolare ambito. Infatti, nel 2023 le risorse nazionali ammontavano a 87,5 milioni di euro circa, portati a oltre 115 milioni grazie a 27,5 milioni di euro di risorse regionali (quasi il 24%). Negli anni

[48] ISTAT (2025), Struttura e profili del settore non profit
[49] Rilevazione sulla condizione giovanile PoliS-SWG (2025).
[50] PoliS-Lombardia (2025) – Le invisibili, la violenza di genere in Lombardia
[51] ISTAT (2025), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2024
[52] Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028
[53] Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

successivi Regione ha integrato i fondi nazionali con una quota ancora maggiore: nel 2024 su un totale di oltre 134 milioni di euro, Regione ha contribuito con oltre 44 milioni di euro di risorse proprie (quasi il 33%), mentre nel 2025 su un totale di oltre 145 milioni Regione ha messo a disposizione 49,5 milioni di euro (34%).

Con riferimento alle strutture, la Lombardia ha affidato le competenze in tema di attuazione ed erogazione delle prestazioni a 8 Agenzie di Tutela della Salute (ATS), 26 Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST) e 86 Distretti. Le prestazioni ospedaliere sono erogate da 204 Ospedali e 19 Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS), che al 1° gennaio 2023 disponevano di poco meno di 40 mila posti letto. La rete ospedaliera di Emergenza Urgenza conta 57 ospedali sede di Dipartimento di Emergenza Urgenza e Accettazione. Le prestazioni extra-degenza sono erogate da 828 ambulatori specialistici, 5.262 Medici di Medicina Generale (MMG), 1.039 Pediatri di Libera Scelta (PLS), più di 3.000 farmacie territoriali, 2.606 strutture sociosanitarie territoriali (che al 1° gennaio 2023 disponevano di poco più di 84 mila posti dedicati all'assistenza di anziani e persone con disabilità, alle cure palliative e alle dipendenze), 560 Centri di Salute mentale e 186 Servizi di neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza. Il Piano Operativo Regionale[54] prevede inoltre l'attivazione di un target minimo di 187 Case di Comunità, 60 Ospedali di Comunità e 101 Centrali Operative Territoriali e un target massimo, definito da Regione Lombardia, di 196 Case di Comunità, 64 Ospedali di Comunità e 119 Centrali Operative Territoriali. Di queste strutture, risultano operative a dicembre 2025: 150 Case di Comunità, 30 Ospedali di Comunità, 101 Centrali Operative Territoriali[55].

Per quanto riguarda il personale, al 1° gennaio 2023 risultavano oltre 146.000 unità, di cui circa 108.000 in servizio presso strutture pubbliche e il 67% inquadrato nei ruoli sanitari. Si contano inoltre 1.062 specialisti ambulatoriali interni e, per l'assistenza primaria, 5.616 MMG, 1.094 PLS e più di 46 mila operatori dei servizi territoriali sociosanitari[56].

Infine, con riferimento alle prestazioni, nel corso del 2022 sono state erogate circa 147 milioni di prestazioni territoriali specialistiche, quasi 84 mila anziani sono stati ospiti di Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA), circa 4.300 cittadini sono stati ospiti di Residenza Sanitaria per persone con Disabilità (RSD) e 14 mila di Hospice, 104.000 hanno ricevuto assistenza domiciliare integrata e 223.000 assistenza protesica; inoltre, nel corso del 2022, sono stati effettuati più di 1,2 milioni di ricoveri ospedalieri (che nel complesso hanno accumulato più di 9 milioni di giornate di degenza), nel 93% dei casi per condizioni acute, nel 49,4% dei casi per interventi chirurgici. Infine, sono stati registrati quasi 3,5 milioni di accessi in Pronto Soccorso, per quasi due terzi dei casi in codice verde[57].

Complessivamente, il costo per le strutture, il personale e le prestazioni a carico dell'Amministrazione regionale ha raggiunto i 24,7 miliardi di euro nel 2022 (pari al 6,6% del PIL regionale) di cui il 52,6% per l'assistenza distrettuale, il 41,2% per l'assistenza ospedaliera, il 5,6% per attività di prevenzione collettiva e sanità pubblica e lo 0,6% per attività di ricerca[58].

[54] Regione Lombardia, DGR XII/5931 del 30 marzo 2026
[55] Fonte: Regione Lombardia, dati al 31.12.2025
[56] Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028
[57] Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028
[58] Regione Lombardia (2024), Piano Sociosanitario Regionale 2024-2028

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

In Lombardia, la speranza di vita alla nascita è in crescita nel 2025 (84,3 anni vs 84,1 nel 2024), recuperando quindi i valori pre-pandemia, come incrementa anche la speranza di vita in buona salute, che registra un valore di 60,2 anni (59,1 anni a livello nazionale). L'indicatore di salute mentale mostra una leggera diminuzione (68,2 nel 2025 vs 68,7 del 2024), proseguendo un trend avviato nel 2020, anno dal quale si è osservato un preoccupante peggioramento del benessere psicologico soprattutto tra i più giovani, in particolare le ragazze[59].

La fascia più giovane della popolazione residente in Lombardia nel 2026 è composta da 1.198.750 under 15 e da 1.562.354 persone tra i 15 e i 29 anni. Anche allargando la condizione giovanile fino ai 34 anni e distinguendo più in dettaglio una fascia strettamente giovane (15-24) e una giovane-adulta (25-34 anni), si nota come il dato lombardo sia molto vicino a quello italiano come incidenza sulla popolazione totale. Leggermente più elevata per la Lombardia è la fascia ancor più giovane (under 15) per il fatto che le dinamiche delle fecondità più recenti sono state un po' più negative a livello nazionale rispetto alla regione. Nel 2025 in Lombardia il tasso di disoccupazione giovanile (15-34) complessivo risultava pari al 5,5 %, il più basso dall'inizio della serie storica considerata, sia per gli uomini (5,6%), che per le donne (5,5%). In una prospettiva longitudinale è possibile notare come, dal 2021 in poi, i tassi di disoccupazione giovanile hanno subito un calo costante, raggiungendo valori inferiori a quelli pre-pandemici. Altro elemento da sottolineare è il sostanziale allineamento in termini di punti percentuali nel tasso di disoccupazione giovanile fra i due generi (a livello italiano tale divario è pari a 2,6 punti percentuali, con le donne che presentano un tasso di disoccupazione maggiore)[60].

Relativamente alla sicurezza e gestione delle emergenze, in tema di sicurezza stradale nel 2024 in Lombardia si registrano 30.068 incidenti stradali (+3% rispetto al 2023), con 38.969 feriti (+ 2,5%) e 383 decessi (+1,6%). La maggior parte degli incidenti avviene su strade urbane (76%), dove si concentra un'elevata frequenza ma una minore gravità degli esiti (73% dei feriti e 48% dei decessi). Le strade extraurbane rappresentano il 17% dei sinistri ma incidono maggiormente sulla gravità, concentrando il 41% delle vittime e registrando il più alto tasso di mortalità (3 decessi ogni 100 incidenti). Le autostrade, pur costituendo solo il 6% degli incidenti, contribuiscono all'11% dei decessi, con una riduzione della mortalità nel 2024 (-9,3%). Le principali cause degli incidenti restano legate ai comportamenti di guida, in particolare distrazione (17%), mancato rispetto della precedenza

[59] ISTAT (2025), Il benessere Equo e Sostenibile in Italia 2023
[60] ISTAT (2026)

(14%) ed eccesso di velocità (9%). Il rischio risulta più elevato nelle ore notturne e nei fine settimana, quando si registrano i livelli più elevati di mortalità e lesività[61]. L'andamento regionale è coerente con il quadro nazionale, che presenta un aumento di incidenti e feriti (+4,1%) a fronte di una sostanziale stabilità della mortalità (-0,3%). La Lombardia mantiene tuttavia indicatori più favorevoli rispetto alla media italiana in relazione all'indice di lesività (129,6 in Lombardia e 134,9 in Italia). Nel lungo periodo si conferma un miglioramento significativo della sicurezza stradale: Tra il 2010 e il 2024 la mortalità si riduce del 34% in Lombardia, una contrazione superiore a quella registrata a livello nazionale (-25%) ed europeo (-32%)[62].

Nel 2024, in Lombardia si registra un aumento pari al 36,2% dei reati denunciati rispetto al 2020, passando da 337.406 a 459.421[63]. In particolare, si osservano incrementi rilevanti tra i reati spia[64]: le estorsioni aumentano da 1.288 casi nel 2020 a 1.981 nel 2024 (+53,8%), con una crescita ancora più marcata nel lungo periodo (+69,7% rispetto al 2014). Le truffe e frodi informatiche risultano in forte aumento, raggiungendo 50.557 denunce nel 2024 rispetto alle 43.002 del 2020 (+17,6%), mentre su base decennale la crescita supera il +130%, evidenziando il ruolo della digitalizzazione nelle modalità di commissione dei reati. Parallelamente, si registra un aumento della percezione di insicurezza: nel corso del 2025 a livello nazionale, il 27 % delle famiglie italiane considera la propria zona a rischio criminalità (+0,4 punti percentuali rispetto al 2024). In Lombardia il valore risulta più elevato rispetto alla media nazionale raggiungendo il 32,8% (+ 2,4 punti percentuali dall'anno precedente) e collocando la regione al terzo posto dopo Campania (38%) e Lazio (35,8%)[65]. La percezione di insicurezza tende inoltre a variare in funzione della dimensione dei comuni: risulta generalmente più contenuta nei centri di piccole dimensioni e più elevata nelle aree urbane a maggiore densità abitativa[66].

Con riferimento ai beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata, al 27 settembre 2026 in Lombardia risultano censiti 3.6739 beni immobili, di cui 2.197 già destinati e 1.476 ancora in amministrazione. La regione si posiziona così al quarto posto per numero di beni destinati dopo Sicilia (9.765), Campania (4.188) e Calabria (3.608) e al quinto posto per numero di beni in amministrazione seguendo Sicilia (6.524), Campania (2.458), Lazio (2.370) e Calabria (1.780)[67]. Tra i beni in amministrazione 167 sono classificati come inoptati.[68] Si tratta principalmente di box e posti auto (23,4%), appartamenti in condominio (22,8%), terreni agricoli (15%) e magazzini (11%). Le restanti tipologie hanno incidenza marginale, con una presenza limitata di immobili produttivi o industriali[69]. Tali beni rappresentano una criticità strutturale del sistema di riutilizzo, riconducibile a criticità

[61] PoliS-Lombardia (2025), *L'incidentalità sulle strade della Lombardia nel 2024*, I dossier del Centro di Monitoraggio della Sicurezza Stradale (Report n. 251313OSS)
[62] ISTAT (2025), *Incidenti stradali in Lombardia*. Anno 2024 (Statistiche Focus)
[63] Dati Istat 2024, Delitti denunciati dalle forze di polizia all'autorità giudiziaria (valori per 100.000 abitanti)
[64] Reati riconducibili alla criminalità organizzata
[65] ISTAT (2026), *Indicatori BES 2025 – dominio 7 Sicurezza,* aggiornamento intermedio aprile 2026. BES2025_aggiornamento | Tableau Public
[66] ISTAT (2025), *Il benessere equo e sostenibile in Italia – Rapporto BES 2024, dominio 7 "Sicurezza", pp. 125–141*
[67] ANBSC – Piattaforma unica delle destinazioni, Beni in amministrazione / destinati - ANBSC - Piattaforma unica delle destinazioni, al 27/09/2026.
[68] Per beni inoptati si intendono i beni confiscati che, al termine delle conferenze di servizi promosse dall'ANBSC, non ricevono manifestazioni di interesse da parte degli Enti locali o degli Enti del Terzo Settore (ETS). Si tratta di beni che, pur essendo stati più volte proposti a soggetti pubblici e del terzo settore, non trovano assegnazione e rimangono privi di destinazione. L'iter che porta alla classificazione di un bene come inoptato è disciplinato dall'articolo 8 dell'avviso pubblico ANBSC relativo alla Piattaforma Unica delle Destinazioni (PUD).
[69] Dati forniti da ANBSC al giorno 03/02/2026

urbanistiche, elevati costi di recupero e vincoli giuridici. A livello nazionale, ANBSC segnala un tasso di successo delle assegnazioni pari a circa il 60% e la tendenza alla progressiva cronicizzazione dei beni inoptati per fattori strutturali e territoriali (inclusa la storia criminale del bene)[70].

Infine, per quanto riguarda la gestione delle emergenze, si segnala che sul territorio lombardo, il numero di eventi legati a fenomeni meteo-idrogeologici che hanno causato danni in Lombardia è stato di 62 nel 2023, 49 nel 2024, ed è rimasto complessivamente stabile nel 2025 con 50 eventi dannosi con Milano e Como tra le dieci province italiane più colpite da eventi meteo estremi[71].

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Fonte**
Sostenibilità sociale	Percentuale di persone che vivono in abitazioni sovraffollate	27,3%	30,9%	29,4%	29,8%	27,7%	-	ISTAT – SDG
	Sovraccarico del costo dell'abitazione (%)	5,4%	7,5%	8,1%	5,9%	4,8%	4,1%	ISTAT – SDG
	Incidenza di povertà relativa individuale (% di persone che vivono in famiglie in povertà relativa sui residenti)	9	7,8	8,1	9,4	9,8	-	ISTAT
	Rischio di povertà o di esclusione sociale - Europa 2030	-	16,7%	14,8%	12,7%	14,1%	12,5%	ISTAT – SDG
	Percentuale di minori a rischio povertà	-	22,7 %	19,2 %	16,2%	20,1%	-	Elaborazione Polis su dati ISTAT
	Posti autorizzati nei servizi socio-educativi (asili nido e servizi integrativi per la prima infanzia) per 100 bambini di 0-2 anni	30,5%	31,3%	36%	37,8%	-	-	ISTAT - SDG
	% di bambini di 0-2 anni iscritti al nido	28,7 %	29,9 %	34,4 %	39,2%	44,1%	-	ISTAT - BES
	Divario occupazionale di genere 20-64 anni	16,3	15	16,8	15,6	15,2	16,1	Elaborazioni PoliS Lombardia su dati ISTAT
	Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli	82,5%	77,3%	76,4%	78%	79,3%	73,1%	ISTAT - BES

[70] ANBSC, *Relazione sull'attività svolta 2024* p. 55-57.
[71] Bilancio dell'Osservatorio Città Clima (2025), Legambiente

	Numero di vittime di omicidio volontario (per genere) (femmine)	21	19	16	15	14		ISTAT Delitti denunciati all'autorità giudiziaria da Polizia di Stato, Arma dei Carabinieri e Guardia di Finanza
	Medici di medicina generale con un numero di assistiti oltre soglia	63,7%	65,4%	71%	74%	-	-	ISTAT - BES
	Persone molto soddisfatte per assistenza medico ospedaliera	50%	43,5%	58,2%	51,8%	47,5%	-	ISTAT
	Mobilità sanitaria ospedaliera – indice di fuga Lombardia Italia (media Regioni)	 6,33% 9,84%	 6,75% 10,46%	 6,42% 10,80%	 6,40% 10,96%	 6,55% 11,04%	 - -	Agenas
	Mobilità sanitaria ospedaliera – indice di attrazione Lombardia Italia (media Regioni)	 12,59% 9,40%	 13,75% 10,01%	 14,22% 10,37%	 14,29% 10,52%	 14,26% 10,59%	 - -	Agenas
	Posti letto previsti nelle strutture di ricovero pubbliche e posti letto accreditati (posti per 10.000 abitanti)	51,8	43,4	39,2	36	-	-	Annuario Statistico del Ministero della Salute
	Anziani trattati in assistenza domiciliare integrata	2,8%	2,8%	3,3%	3,7%	3,7%	-	ISTAT - BES
	Copertura vaccinale antinfluenzale età 65+ (per 100 abitanti)	49,9	60,6	56	55,3	53,4	53,8	ISTAT - SDG
	Persone con comportamenti a rischio nel consumo di alcol (% su popolazione)	18,3%	16%	16,8%	16,8%	18,6%	17,1%	ISTAT
	Indice di salute mentale (SF-36)	68	68,2	69,2	68,9	68,7	68,2	ISTAT - BES
	Speranza di vita in buona salute alla nascita (numero medio di anni)	60,7	61,1	61	60,3	59	60,2	ISTAT - BES
	Giovani Neet	17,9%	18,4%	13,6%	10,6%	10,1%	8,5%	ISTAT - BES

	Tasso di infortuni mortali e inabilità permanente per 10.000 abitanti	6,7	8,2	7,4	-	-	-	ISTAT - BES
	Tasso di mortalità per incidente stradale (per 100.000 abitanti)	3,1	3,4	3,9	3,6	3,6	-	ISTAT - SDG
Sostenibilità economica	Spesa sanitaria corrente pro-capite (importo)	2.057	2.146	1.993	1.208	1.293	1.293	ISTAT – Health For All
	Immobili sequestrati alla criminalità organizzata: immobili destinati in Lombardia	-	-	-	-	1.886 (dato al 14/10/2025)	2.018 (dato al 31/12/2025)	Agenzia nazionale per l'amministrazione e la destinazione dei beni sequestrati e confiscati alla criminalità organizzata

Progetti emblematici 2027

PIÙ INFERMIERI NEGLI OSPEDALI E SUL TERRITORIO

Il tema del reclutamento del personale sanitario rappresenta oggi uno dei nodi più critici e, al tempo stesso, più strategici per il futuro del Servizio Sanitario Regionale e del Servizio Sanitario Nazionale nel suo complesso. Non siamo di fronte a una difficoltà congiunturale o transitoria, ma a una criticità strutturale che incide direttamente sulla continuità dei servizi, sulla qualità delle cure erogate e sulla sostenibilità complessiva del sistema pubblico di tutela della salute.

Per rispondere in modo efficace all'attuale carenza di personale infermieristico, che si accompagna alla diminuzione degli studenti iscritti ai corsi di laurea in scienze infermieristiche presso gli atenei lombardi, Regione svilupperà un insieme organico di azioni di sistema, finalizzate a rafforzare in modo strutturale la capacità attrattiva del servizio sociosanitario lombardo. L'obiettivo è rendere il territorio regionale nuovamente competitivo e maggiormente attrattivo quale sede di lavoro, anche in un contesto caratterizzato da un elevato costo della vita e da crescenti difficoltà di reperimento del personale sanitario.

Sarà pertanto potenziata la capacità di attrarre e trattenere il personale, attraverso strategie e facilities di HR retention che prevedano, in una logica integrata e progressiva, servizi di supporto quali alloggio, anche mediante l'utilizzo del patrimonio immobiliare disponibile degli enti del SSR attraverso anche la partecipazione ai bandi di housing regionali e al piano casa nazionale, asili nido, misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, agevolazioni per la mobilità e i trasporti. Tali interventi saranno rivolti sia ai cittadini italiani sia ai cittadini dell'Unione europea ed extra UE, anche valorizzando le risorse rese disponibili dalle leggi di stabilità e gli strumenti specificamente indirizzati al sostegno del sistema sociosanitario lombardo, con particolare attenzione alle aree di confine e ai contesti che presentano maggiori criticità nella capacità di attrazione e permanenza del personale.

Con riferimento al personale formato all'estero, sarà inoltre perseguito il consolidamento e l'accelerazione delle procedure per il riconoscimento dei titoli di studio, al fine di ridurre i tempi di inserimento nei servizi e favorire una più tempestiva risposta ai fabbisogni delle strutture sanitarie e sociosanitarie.

Ulteriori azioni funzionali che possono assicurare, nel triennio 2027-2029, un maggiore supporto ai professionisti sanitari sono legate alla promozione e alla diffusione di modelli organizzativi innovativi che, utilizzando appropriati skill mix e coinvolgendo tutte le professionalità disponibili, promuovono l'impiego completo del range di competenze degli operatori nel fornire prestazioni di salute. In tale prospettiva, assume rilievo la revisione dei processi assistenziali e organizzativi, al fine di favorire un utilizzo più efficiente delle risorse professionali, migliorare l'appropriatezza delle attività e sostenere la qualità dell'assistenza in ambito ospedaliero e territoriale. A titolo esemplificativo, le ostetriche, in coerenza con il relativo profilo professionale, possono contribuire in vari ambiti, quali sale operatorie di ginecologia, degenze ospedaliere di ginecologia oltre che di ostetricia, attività di monitoraggio sul territorio della salute della donna (Consultori, Home visiting).

In coerenza con il modello delineato dal D.M. 23 maggio 2022, n. 77, nel triennio 2027-2029 sarà accompagnato il progressivo sviluppo della rete territoriale connesso all'attivazione e alla piena operatività delle Case della Comunità e degli Ospedali di Comunità. L'apertura delle nuove strutture dovrà essere sostenuta da una programmazione integrata e dinamica dei fabbisogni di personale, coerente con i diversi bacini territoriali, con i volumi di attività attesi e con l'articolazione dei servizi nelle aree urbane, periferiche, montane e di confine. Saranno promossi modelli organizzativi multiprofessionali e interdisciplinari, capaci di valorizzare in particolare il ruolo dell'infermiere di famiglia o comunità, dei medici di medicina generale, dei pediatri di libera scelta, degli specialisti ambulatoriali, delle professioni sanitarie, sociali e sociosanitarie, assicurando l'integrazione con le Centrali Operative Territoriali, l'assistenza domiciliare, i servizi di prevenzione e la rete ospedaliera. Le politiche di reclutamento, formazione e retention saranno pertanto orientate anche a garantire l'effettiva operatività delle nuove articolazioni territoriali, la continuità dei percorsi di presa in carico, la prossimità delle cure e la riduzione degli accessi impropri alle strutture ospedaliere, con monitoraggio dell'adeguatezza delle dotazioni e della sostenibilità organizzativa nel tempo.
Il ricorso a procedure di reclutamento più tempestive e coordinate dovrà inserirsi in una strategia strutturale, evitando soluzioni esclusivamente emergenziali e assicurando continuità delle équipe, appropriatezza delle prestazioni e sostenibilità nel tempo.

ABBATTIMENTO DELLE LISTE D'ATTESA IN SANITÀ

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

Regione Lombardia mira ad attuare interventi di miglioramento e di monitoraggio sui temi dell'appropriatezza prescrittiva, della trasparenza delle informazioni e della responsabilità condivisa tra sistema e cittadini, che rappresentano i presupposti fondamentali per ridurre i tempi di attesa.
Sarà prevista per ogni azienda sanitaria la programmazione puntuale dei volumi e delle tipologie di prestazioni ambulatoriali da erogare – con particolare attenzione alle prime visite e agli esami di diagnostica strumentale – in coerenza con i fabbisogni del territorio.
Un ruolo centrale è stato svolto dal **Centro Unico di Prenotazione (CUP)**, che, a seguito dell'attivazione nel territorio dell'ATS di Brescia nel 2025, è progressivamente stato esteso e potenziato sul territorio

lombardo fino alla completa diffusione del progetto nel 2026, così da assicurare maggiore uniformità e trasparenza nei percorsi di prenotazione.

La Cabina di Regia dedicata ai tempi di attesa, istituita nel gennaio 2026, è tra le azioni più recenti intraprese da Regione Lombardia per rispondere in modo tempestivo e coerente ai fabbisogni della popolazione. La Cabina di Regia si configura come uno strumento operativo che, attraverso il monitoraggio della domanda, consente di modulare l'offerta al fine di garantire il rispetto dei tempi di attesa e migliorare progressivamente la capacità di risposta ai bisogni assistenziali dei cittadini.
Le sue attività sono state prioritariamente concentrate sulle classi di priorità B (entro 10 giorni) e D (entro 30 giorni per le visite e 60 giorni per la diagnostica). I risultati conseguiti confermano che il modello introdotto sta producendo effetti concreti: nel confronto tra i periodi 19 febbraio-24 settembre 2026 e il medesimo periodo del 2025, la quota prenotazioni avvenute entro soglia per le prestazioni più critiche è passata, per la classe B, dal 62% al 77%, con un incremento di 15 punti percentuali, e per la classe D, dal 66% al 77%, con un incremento di 11 punti percentuali.

HOUSING E ATTRATTIVITÀ TERRITORIALE

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

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

In particolar modo, l'azione regionale si rivolge, mediante la messa a disposizione di alloggi ALER, a specifiche categorie con esigenze abitative emergenti (lavoratori, studenti, familiari di persone con bisogni di cura, ecc.) in continuità con quanto già avviato a favore dei lavoratori della sanità, del TPL, dei Vigili del Fuoco e delle Forze dell'Ordine.

Inoltre, la recente e rilevante riprogrammazione nel 2026 dei Fondi di Coesione da 96 milioni di euro ha permesso di finanziare un nuovo avviso specifico con tre differenti linee, per la promozione dell'housing sociale rivolto ai Comuni, ALER, imprese e cooperative, Terzo settore (inclusi gli enti religiosi) che potrà sviluppare numerose e concrete progettualità di social housing sul territorio lombardo e riportare positivi impatti sull'indotto.

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

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

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

1. la creazione di un sistema integrato di intervento territoriale in grado di valorizzare il ruolo degli anziani e contrastare l'isolamento, attraverso la predisposizione di luoghi, ambienti e comunità idonei a promuovere un invecchiamento sano e una longevità attenta alla progressiva trasformazione dei bisogni attraverso l'approvazione di Piani di Azione Territoriali per

l'Invecchiamento attivo, presentati dalle 8 ATS lombarde. I piani, in corso di realizzazione e con termine previsto nel 2027, raccolgono 265 progettualità e prevedono il coinvolgimento di stakeholders presenti sui territori con 53 enti capofila su tutto il territorio lombardo. Inoltre, in appendice a ciascun Piano di Azione Territoriale, sono previsti gli interventi di orto-terapia rivolti agli anziani più fragili (4,3 milioni di euro) anch'essi in corso di realizzazione e con termine nel 2027 che coinvolgono 32 enti capofila per 58 interventi;

2. la creazione di luoghi e forme di solidarietà che incoraggino l'invecchiamento attivo e l'inclusione della popolazione anziana, contrastando la povertà socio-relazionale, tramite la realizzazione di misure innovative di scambio intergenerazionale con il coinvolgimento delle Università, del Terzo Settore e della Associazioni Studentesche (1,2 milioni di euro). In tale ambito Regione Lombardia e il Comitato Regionale di Coordinamento delle Università della Lombardia (CRUL) hanno sottoscritto un Protocollo d'intesa al fine di sostenere e attivare iniziative progettuali sperimentali volte a creare luoghi e forme di solidarietà che incoraggino l'invecchiamento attivo. I progetti, che coinvolgono le 3 Università degli Studi di Bergamo, Milano e Pavia, sono attualmente in fase di realizzazione e si concluderanno nell'anno accademico 2026/2027, ciascuna con le proprie attività, tra cui il cohousing tra anziani e studenti, di caring e di mentoring;
3. la sperimentazione della Leva civica lombarda Senior, ai sensi della l.r. 23/1999, dedicata ai cittadini di età pari o superiore a 65 anni, promuovendo percorsi di cittadinanza attiva nei settori dell'assistenza, ambiente, cultura, educazione, sport e protezione civile. Le attività previste mirano a valorizzare le competenze, le esperienze e il patrimonio relazionale delle persone anziane, favorire la partecipazione attiva alla vita sociale e comunitaria, rafforzare il benessere psico-fisico, l'autonomia personale e promuovere la solidarietà intergenerazionale. L'utilizzo della Leva civica ai fini dell'invecchiamento attivo rappresenta un'ulteriore risorsa a favore degli Enti del terzo settore, iscritti all'Albo degli Enti di Leva civica lombarda volontaria, al fine di stimolare la partecipazione attiva di nuove fasce di cittadinanza anche al termine dei percorsi;
4. la sperimentazione di nuove forme dell'abitare rivolte a persone anziane autosufficienti o esposte a vulnerabilità, con l'obiettivo di ampliare le alternative tra la permanenza nella propria abitazione e l'ingresso nelle unità d'offerta sociosanitarie a maggiore intensità assistenziale, sostenendo autonomia, relazioni e continuità del contesto di vita. Accanto alle esperienze già attivate (Alloggi protetti per anziani, Comunità alloggio sociali anziani, Case albergo e sperimentazioni locali) si stanno sviluppando forme innovative con appartamenti collegati in rete, coabitazioni volontarie, soluzioni collaborative e modelli intergenerazionali. In questo contesto, l'obiettivo regionale è promuovere interventi a favore della popolazione anziana generale che si trova a dover affrontare le condizioni esistenziali specifiche legate al processo dell'invecchiamento.

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

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

Il documento programmatico – anche alla luce della riforma di cui al DLgs 62/2024 - intende fornire una rappresentazione unitaria e coordinata dell'indirizzo e degli interventi in tema di disabilità che la Giunta regionale si propone di realizzare nel triennio 2027-2029. In sostanza si prevede di creare una governance multilivello territoriale allineata agli indirizzi regionali, in grado di coordinare ed integrare attori, strumenti e risorse e in grado di promuovere una copertura omogenea dei servizi sul territorio regionale.

Con riferimento alla fase sperimentale, al fine di supportare i territori coinvolti (Brescia, Bergamo, Como, Milano, Mantova, Pavia e Sondrio) nell'attuazione delle disposizioni previste dal D.Lgs. 62/2024 e dalla L. 50/2026, è stata istituita la Cabina di Regia (DGR 5792 del 3 marzo 2026), con funzioni di coordinamento e monitoraggio. Essa rappresenta il principale luogo di integrazione istituzionale e tecnica tra i diversi attori del sistema – ATS, ASST, Ambiti Territoriali Sociali, ANCI, Direzioni Generali regionali competenti, rappresentanze del Terzo Settore e delle parti sociali, nonché INPS regionale – con l'obiettivo di garantire coerenza e allineamento nell'attuazione della riforma. L'attività della Cabina accompagnerà inoltre, dal punto di vista programmatorio, la progressiva diffusione omogenea delle azioni su tutto il territorio lombardo. La fase sperimentale si concluderà il 31 dicembre 2026, e a partire dal 1° gennaio 2027 le disposizioni troveranno applicazione sull'intero territorio nazionale.

Con DGR 6778/2026 Regione Lombardia ha destinato le risorse ministeriali del Fondo per l'implementazione del progetto di vita di cui all'art. 31 del D. Lgs. 62/2024 al finanziamento di interventi, prestazioni e sostegni innovativi non ricompresi nell'offerta territoriale, cd interventi atipici, definendone criteri e modalità di impiego nell'ambito dell'attuazione dei progetti di vita.

Nell'ambito della Cabina di Regia sono stati attivati quattro sottogruppi tematici – istanza del progetto di vita, Progetto di Vita, informazione e comunicazione, piano di formazione regionale – che rappresentano i principali ambiti di approfondimento e osservazione anche ai fini del monitoraggio.

Il piano di formazione regionale e la cabina di regia rappresenteranno strumenti fondamentali per accompagnare il territorio verso un approccio condiviso e uniforme.

Ambito strategico 2.1

Rigenerazione urbana, qualità dell'abitare e accesso ai servizi pubblici

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

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

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

compreso il potenziamento dei servizi all'utenza, a supporto della riduzione della morosità e dell'abusivismo nelle periferie. In questo contesto, sarà rilevante il sostegno a specifici piani antiabusivismo e il presidio dei quartieri interessati con vigilanza, custodi e videosorveglianza.

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

Infine, l'housing sociale costituirà una molteplice sfida per tutti i soggetti del sistema abitativo. Con la riprogrammazione dei Fondi di Coesione, 96 milioni di euro, abbiamo finanziato un nuovo avviso specifico con tre differenti linee, per la promozione dell'housing sociale rivolto ai Comuni, ALER, imprese e cooperative, Terzo settore (inclusi gli enti religiosi) che potrà sviluppare numerose e concrete progettualità di social housing sul territorio lombardo e riportare positivi impatti sull'indotto.

In questo senso, da una parte sarà consolidato l'housing sociale pubblico operato dalle ALER, dall'altra i soggetti privati dell'housing e del Terzo Settore potranno partecipare al sistema delle politiche abitative, sia mediante interventi rigenerativi ordinari, ma anche mediante interventi sinergici pubblico-privato che possano restituire una parte del patrimonio residenziale pubblico riqualificato e rigenerato.

In questo contesto, la programmazione regionale si inserisce in piena sinergia con gli obiettivi del nuovo Piano Casa nazionale (D.L. 66/2026, convertito in Legge 116/2026), volto a: recupero e manutenzione dell'edilizia residenziale pubblica, sviluppo dell'housing sociale e partenariato pubblico privato per edilizia convenzionata a canone calmierato.

Il Piano Casa nazionale rappresenterà per gli operatori pubblici e privati in Regione Lombardia un'occasione per amplificare le misure che sono già messe in atto da Regione, con particolare riferimento al recupero degli sfitti SAP e le misure di housing sociale già in corso di attuazione con il citato bando dei 96 milioni di euro, derivanti dalla riprogrammazione dei fondi di coesione.

Obiettivi strategici

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

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

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

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

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

2.1.2 Qualificare il welfare abitativo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di destinatari degli interventi di welfare abitativo regionale all'anno	15.000	~~+10%~~ ~~(16.500)~~ +33% (20.000)

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di alloggi sfitti riattati (alloggi per anno)	2.000	10.000 (dato complessivo finale)

Destinatari: Cittadini, Organizzazioni sindacali

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

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

2.1.4 Promuovere la rigenerazione urbana e l'housing sociale

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di posti alloggi universitari realizzati e/o recuperati	250	~~1.600~~ 1.800

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

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

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

Ambito strategico 2.2

Sostegno alla persona e alla famiglia

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

Regione Lombardia, anche nel 2027-2029, continuerà pertanto a lavorare per creare le condizioni volte a migliorare la qualità della vita, investendo sul futuro: attraverso interventi di sostegno ai progetti di vita delle famiglie, in tutte le fasi del loro ciclo di vita, dalla nascita alla terza età, lo sviluppo dei Centri per la Famiglia, la diffusione e il rafforzamento su tutto il territorio lombardo. In considerazione delle nuove sfide poste dall'invecchiamento della popolazione e dall'evoluzione dei modelli familiari e sociali, Regione Lombardia intende proporre un modello che ha tra i suoi principali obiettivi quello di assicurare il benessere quotidiano ed il mantenimento dell'autonomia delle persone anziane, favorire la socialità e il senso di comunità, contrastare la solitudine, il rischio di emarginazione sociale e di istituzionalizzazione forzata, attraverso l'offerta e la sperimentazione di nuove forme di domiciliarità rivolte a persone anziane autosufficienti o esposte a vulnerabilità capaci di offrire un ambiente accogliente, relazionale e attivo. L'obiettivo è ampliare le alternative tra la permanenza nella propria abitazione e l'ingresso nelle unità d'offerta sociosanitarie a maggiore intensità assistenziale, sostenendo autonomia, relazioni e continuità del contesto di vita. Inoltre, proseguiranno gli interventi a sostegno dei processi di invecchiamento in attività (*active ageing*) e, conseguentemente, in salute (*healthy ageing*) della popolazione over 65 attraverso modelli - la cui sperimentazione è già partita nel 2025 - che affrontino il tema del cambiamento della struttura per età della popolazione trasformandolo da criticità a risorsa per la comunità nel quadro di un patto di scambio tra anziani e giovani.

In Lombardia i Centri per la Famiglia rappresentano una delle principali innovazioni nel sistema dei servizi territoriali dedicati al sostegno delle famiglie. Si tratta di luoghi di prossimità pensati per offrire accoglienza, orientamento e accompagnamento alle famiglie nelle diverse fasi del ciclo di vita, promuovendo al tempo stesso relazioni di comunità e reti di solidarietà anche integrando e mettendo in rete i servizi già presenti sul territorio. Particolare attenzione è rivolta anche alla prevenzione delle situazioni di fragilità e all'attivazione delle risorse presenti nelle comunità locali.
In questa prospettiva, i Centri per la Famiglia rappresentano uno strumento strategico per promuovere il benessere familiare e sostenere lo sviluppo di comunità più inclusive, solidali e partecipative.
Le risorse destinate al Rafforzamento dei Centri per la Famiglia sono state finalizzate ad ampliare e consolidare la rete territoriale dei servizi, promuovendo sia l'attivazione di nuovi Centri nelle aree attualmente prive di copertura, sia il potenziamento dei Centri già operativi. L'obiettivo è ampliare l'offerta dei servizi e rafforzarne la capacità di presa in carico, così da garantire risposte più tempestive, integrate ed efficaci ai bisogni emergenti delle famiglie.

Regione Lombardia anche per il prossimo triennio 2027/2029 continuerà a sostenere attraverso le proprie programmazioni, l'orientamento ormai consolidato volto a favorire il mantenimento della persona con disabilità e anziana non autosufficiente nel proprio contesto di vita, anche attraverso l'attivazione di interventi specifici a supporto dei caregiver familiari nell'impegno quotidiano di assistenza.

Per quanto riguarda la promozione del Terzo settore, nel triennio 2027-2029 è previsto il nuovo Avviso finalizzato al sostegno di progetti collaborativi territoriali, promossi da partenariati tra Organizzazioni di volontariato, Associazioni di promozione sociale e Fondazioni del Terzo settore, che, favorendo il protagonismo e l'iniziativa del territorio e dei cittadini nella definizione e attuazione delle risposte ai bisogni, contribuiscano allo sviluppo sociale ed economico delle comunità locali.

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

Una particolare attenzione sarà rivolta agli interventi per l'inclusione socio-lavorativa e l'autonomia delle persone con disabilità per favorire la realizzazione del loro progetto di vita, valorizzando anche la legacy degli interventi promossi col progetto STAI 2^ EDIZIONE per la fruizione dei Giochi Olimpici e Paralimpici invernali Milano Cortina 2026 da parte delle persone con disabilità, sia attraverso azioni formative rivolte agli operatori del settore turistico mirate allo sviluppo di un'offerta accessibile ed inclusiva, che attraverso la promozione di tirocini per favorire l'inserimento lavorativo nel settore di persone con disabilità.

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

Con riferimento alla prevenzione e al contrasto della violenza maschile contro le donne proseguirà e sarà ulteriormente rafforzato il percorso di consolidamento e qualificazione del sistema dei servizi di accoglienza e presa in carico, avviato nel 2023 con l'approvazione del nuovo albo dei Centri Antiviolenza e delle Case Rifugio. In tale ambito, particolare attenzione sarà dedicata al potenziamento dei Centri Antiviolenza e delle Case Rifugio per garantire che siano strutture realmente accessibili anche alle donne con disabilità e vittime di violenza. Sarà altresì intensificata l'attività di formazione specialistica e continua rivolta alle figure professionali che, a diverso titolo, entrano in contatto con le donne vittime di violenza, proseguendo nell'attuazione dei protocolli in essere con gli Ordini professionali, in particolare degli avvocati e degli psicologi e attraverso la promozione di nuove forme di collaborazione tra cui quella con l'ordine degli assistenti sociali, al fine di garantire un approccio integrato, multidisciplinare e uniformemente qualificato su tutto il territorio. Verranno ulteriormente sviluppati gli interventi finalizzati all'autonomia delle donne, con particolare riferimento ai percorsi di inserimento abitativo e lavorativo, nonché ai progetti di presa in carico dei figli delle vittime, in un'ottica di tutela integrata e di interruzione dei cicli di violenza. In un'ottica di prevenzione strutturale proseguirà il lavoro con l'Ufficio Scolastico Regionale e con il sistema universitario volto a

promuovere la diffusione di strumenti conoscitivi e competenze utili al riconoscimento precoce del fenomeno sia da parte della donna sia da parte degli operatori del territorio. In tale ambito, sarà inoltre valorizzato il ruolo delle associazioni femminili attive nelle attività di sensibilizzazione e prevenzione, riconoscendone il contributo nella costruzione di una cultura diffusa di contrasto alla violenza di genere.

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

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

Obiettivi strategici

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

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

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

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

Destinatari: Persone con disabilità e loro famiglie

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

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

2.2.2 Promuovere l'inclusione sociale e le pari opportunità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. destinatari adulti in condizioni di fragilità, disagio ed esclusione sociale raggiunti (media all'anno)	3.300	~~+2.700~~ ~~(6.000)~~ +4.700 (8.000)

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

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

Destinatari: Persone in condizioni di fragilità e loro famiglie

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuclei familiari sostenuti nell'accesso ai servizi per l'infanzia (media all'anno)	7.000	~~8.000~~ 9.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuclei familiari che accedono ad interventi a supporto delle responsabilità di cura e assistenza (media all'anno)	6.000	~~30.000~~ 35.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. accessi ai centri per la famiglia (media all'anno)	9.000	~~20.000~~ 25.000

Destinatari: Cittadini

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

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

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

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

Destinatari: Associazioni, enti del Terzo Settore, cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti del Sistema Sanitario e Sociosanitario, Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti territoriali

2.2.5 Prevenire e contrastare la violenza sulle donne

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. donne vittime di violenza destinatarie di progetti per il reinserimento lavorativo e abitativo	0	~~100~~ 200

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

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

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

Ambito strategico 2.3

Sistema sociosanitario a casa del cittadino

La governance del sistema sociosanitario lombardo

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

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

Nel triennio 2027–2029 Regione Lombardia intende proseguire nel percorso di contenimento dei tempi di attesa, consolidando e ampliando le azioni già intraprese nel 2026. La programmazione regionale si concentrerà sul soddisfacimento del fabbisogno sanitario del territorio e sul governo della domanda; garantire un accesso tempestivo ed equo alle prestazioni sanitarie, sia ambulatoriali che di ricovero, rappresenta infatti la principale priorità di Regione Lombardia per il prossimo triennio. Tale obiettivo sarà perseguito attraverso l'attuazione del *Piano Regionale di Governo delle Liste di Attesa* (PRGLA), aggiornato con cadenza annuale sulla base delle esigenze emerse e in coerenza con gli indirizzi del Piano nazionale. Inoltre, a seguito del nuovo Piano Nazionale di Governo delle Liste d'Attesa (PNGLA) 2026-2028, è prevista la stesura del Piano Regionale a cadenza triennale con gli stessi fini del PRGLA attuale.

Tra le azioni più recenti intraprese da Regione Lombardia per rispondere in modo tempestivo e coerente ai fabbisogni della popolazione, è stata istituita con DGR n. XII/5611 del 12 gennaio 2026 la Cabina di Regia dedicata ai tempi di attesa, quale sede di coordinamento e indirizzo strategico per il monitoraggio dell'offerta e della domanda sanitaria sul territorio. Fin dalla sua istituzione, la Cabina di Regia ha prioritariamente concentrato l'attività sulle classi di priorità B (entro 10 giorni) e D (entro 30 giorni per le visite e 60 giorni per la diagnostica), monitorando sia le prestazioni rilevanti ai fini degli indicatori del Nuovo Sistema di Garanzia (NSG), sia quelle individuate come maggiormente critiche a livello regionale. In tale contesto, la Cabina di Regia si configura come uno strumento operativo che, attraverso il monitoraggio della domanda, consente di modulare l'offerta al fine di garantire il rispetto dei tempi di attesa e migliorare progressivamente la capacità di risposta ai bisogni assistenziali dei cittadini. I risultati conseguiti confermano che il modello introdotto sta producendo effetti concreti. Dalle attività di monitoraggio emerge un miglioramento costante: nel confronto tra i periodi 19 febbraio-24 settembre 2026 e il medesimo periodo del 2025, la quota prenotazioni avvenute entro

soglia per le prestazioni più critiche è passata, per la classe B, dal 62% al 77%, con un incremento di 15 punti percentuali, e per la classe D, dal 66% al 77%, con un incremento di 11 punti percentuali.

Un'altra azione avviata recentemente per rispondere in maniera tempestiva ai fabbisogni emergenti della popolazione è lo stanziamento di fondi finalizzati al recupero delle liste d'attesa acquisendo prestazioni da enti erogatori privati attraverso apposite manifestazioni di interesse. Tali risorse rappresentano uno strumento concreto per ampliare l'offerta di prestazioni e soddisfare le necessità assistenziali dei cittadini.

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

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

Una delle priorità del prossimo biennio riguarda la digitalizzazione e centralizzazione delle liste di attesa. La piattaforma LAR (Liste di Attesa di Ricovero), la cui implementazione è stata avviata nel 2025, è stata resa operativa nel corso della presente annualità, così da superare la frammentazione informativa che ha caratterizzato fino a oggi la gestione delle liste di ricovero chirurgico programmato. Attraverso il sistema LAR è possibile rendere le liste di attesa condivise e accessibili, migliorandone la trasparenza e la gestione complessiva, e garantendo al cittadino il miglior tempo di attesa disponibile nell'ambito del sistema sanitario regionale.

Parallelamente, terminerà l'implementazione del CUP unico regionale, che dovrà costituire lo strumento centrale per la prenotazione delle prestazioni, garantendo un livello omogeneo di accessibilità ai cittadini lombardi indipendentemente dal territorio di residenza.

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

Nell'ambito dei percorsi di cura dei pazienti affetti da patologie cronico-degenerative e oncologiche, Regione Lombardia proseguirà il percorso avviato nel 2025 volto al miglioramento del monitoraggio dei tempi di attesa, anche attraverso l'eliminazione delle prescrizioni improprie tra i primi accessi delle prestazioni già previste nei Percorsi Diagnostici Terapeutici Assistenziali (PDTA), per le quali le prestazioni di controllo devono essere prenotate direttamente dalla struttura erogatrice. L'intervento

è stato inizialmente focalizzato sui pazienti affetti da carcinoma mammario e scompenso cardiocircolatorio ed è in progressiva estensione ad altre reti di patologia, tra cui i tumori ginecologici e del pancreas, nonché ad ambiti quali allergologia e osteoporosi, con l'obiettivo di ampliare il perimetro di intervento e garantire una presa in carico sempre più completa e omogenea. Le azioni implementate prevedono la gestione integrata dell'intero iter di cura, in cui le prestazioni di controllo prescritte dallo specialista vengono prenotate direttamente dalla struttura in cui è stata effettuata la visita, e la definizione di agende dedicate, quantificando gli slot da riservare per ciascuna prestazione.

L'appropriatezza prescrittiva costituirà un elemento strategico anche per il prossimo biennio. Il nuovo modulo prescrittivo regionale, uno strumento digitale avanzato che integra criteri clinici e informazioni strutturate, sarà consolidato e utilizzato sistematicamente. Attraverso l'introduzione di nuove funzionalità, quali il supporto al prescrittore mediante un reminder che segnala l'eventuale ripetizione della medesima prescrizione per lo stesso paziente nei 60 giorni precedenti, l'integrazione dei criteri RAO (Raggruppamenti di Attesa Omogenei) per orientare la corretta attribuzione della classe di priorità in relazione alla prestazione e al quesito diagnostico, la gestione del tempo clinico per le prestazioni di controllo per le quali non è prevista una classe di priorità e l'identificazione delle prescrizioni relative a pazienti con assicurazione sanitaria, il nuovo modulo prescrittivo contribuirà a favorire una maggiore appropriatezza prescrittiva e una programmazione sanitaria più precisa e mirata. In questo contesto assume rilievo la standardizzazione del quesito diagnostico, fondamentale per consentire la verifica dell'aderenza alle linee guida. Avere un quesito diagnostico standardizzato rappresenta infatti un elemento essenziale per valutare la coerenza tra quesito, prestazione prescritta e classe di priorità. Tale obiettivo trova un solido fondamento nel quadro normativo delineato dalla Legge Gelli-Bianco (L. 24/2017), che valorizza l'aderenza alle linee guida e alle buone pratiche clinico-assistenziali. In questa prospettiva, standardizzare il quesito diagnostico assume una rilevante valenza medico-legale, configurandosi come uno strumento di tutela della responsabilità professionale e contribuendo a contrastare il ricorso alla medicina difensiva e valorizzando l'aderenza agli standard clinici come criterio di valutazione dell'operato professionale. Parallelamente, le azioni prevedono la definizione, in collaborazione con i clinici, di indicazioni di appropriatezza prescrittiva, con particolare riferimento alle prestazioni maggiormente esposte a rischi di inappropriatezza, al fine di individuare quesiti diagnostici standardizzati e le relative classi di priorità.

Da gennaio 2025 è stato avviato presso gli Enti erogatori un sistema di monitoraggio "ex ante" delle liste di attesa previsto da Agenas (Agenzia nazionale per i servizi sanitari regionali) e dal Ministero della Salute, che consente di rilevare mensilmente le prenotazioni di un set di prestazioni ambulatoriali che rientrano nel PNGLA 2025-2027 (19 prime visite e 95 prestazioni diagnostiche), effettuate sia in regime istituzionale sia in attività libero professionale intramoenia (ALPI). Nel corso del 2026, anche in un'ottica di programmazione per il triennio 2027–2029, proseguirà l'attività di monitoraggio "ex ante", mediante la rilevazione mensile delle prenotazioni relative al set di prestazioni ambulatoriali PNGLA 2026–2028. Gli Enti sono tenuti a garantire una compilazione tempestiva e accurata di questo flusso informativo, che diventerà giornaliero, in quanto a partire dal flusso viene alimentata la "Piattaforma nazionale delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie" (PNLA) con indicatori che misurano la performance da parte delle Regioni e dei singoli Enti nel rispetto dei tempi di prenotazione delle prestazioni secondo la classe di priorità prevista. La Piattaforma sarà consultabile sia da parte di cittadini e associazioni, che potranno accedere in maniera trasparente a dati in tempo reale sul monitoraggio e verificare gli indicatori predisposti per i tempi di attesa, sia da parte del personale coinvolto nella gestione delle liste di attesa come i referenti delle Direzioni Sanitarie, delle

Amministrazioni Regionali e Centrali impegnate nel governo e monitoraggio delle liste di attesa delle prestazioni sanitarie. La Piattaforma Nazionale delle Liste di Attesa (PNLA) di AGENAS mostra un andamento in miglioramento, in particolare nelle classi a maggiore priorità U e B. Infatti, i dati relativi al periodo gennaio-agosto 2026, confrontati con lo stesso periodo del 2025, evidenziano per la Lombardia un incremento della quota di prenotazioni entro i tempi previsti; ad esempio, ad agosto l'incremento è pari a 12,8 punti percentuali per le prime visite, che raggiungono l'85,4%, e a 8,1 punti percentuali per gli esami diagnostici, che raggiungono l'87,9%, considerando complessivamente le diverse classi di priorità.

In sintesi, la Regione Lombardia intende fare del triennio 2027–2029 una fase di consolidamento e innovazione, nella quale saranno messi a regime gli strumenti tecnologici e organizzativi già avviati e introdotte nuove modalità di gestione fondate, in modo prioritario, sul rafforzamento dell'appropriatezza prescrittiva e dei percorsi di presa in carico. L'obiettivo è duplice: da un lato, riportare in soglia i tempi di attesa per le prestazioni prioritarie, in linea con il Piano Nazionale di Governo delle Liste di Attesa 2026–2028; dall'altro, garantire ai cittadini un accesso più equo e tempestivo attraverso un sistema maggiormente orientato alla gestione appropriata della domanda e alla continuità assistenziale. In tale prospettiva, il miglioramento dei tempi di attesa non è perseguito unicamente attraverso l'incremento dell'offerta, ma soprattutto mediante una più efficace governance dei percorsi di cura e una maggiore attenzione all'appropriatezza prescrittiva, ponendo le basi per un sistema più efficiente, sostenibile e centrato sui bisogni del paziente.

La sanità digitale e l'innovazione

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

Il Piano Strategico di Sanità Digitale rappresenta lo strumento di programmazione e governo della trasformazione digitale regionale, viene aggiornato periodicamente per dare evidenza dell'avanzamento dei diversi interventi e per definire le nuove iniziative di digitalizzazione. In particolare, il Piano Strategico di Sanità Digitale:

- descrive la visione regionale sulla Sanità Digitale;
- individua i "trend" innovativi per l'ecosistema digitale regionale;
- definisce il piano degli interventi con obiettivi, priorità, tempistiche e risorse;
- garantisce coerenza tra iniziative regionali, esigenze degli Enti Sanitari e obiettivi nazionali;
- assicura la continuità delle progettualità anche nella fase post-PNRR.

Tra gli interventi più significativi programmati per il triennio 2027-2029 rientrano certamente la piena valorizzazione del progetto di semplificazione e ottimizzazione dei servizi di specialistica ambulatoriale (CUP regionale), l'introduzione strutturata di tecnologie e modelli organizzativi per il potenziamento e la diffusione dei servizi di Telemedicina su tutto il territorio regionale, l'evoluzione delle cartelle cliniche elettroniche in ambito ospedaliero, territoriale e domiciliare e l'introduzione dei primi servizi strutturati di supporto clinico decisionale, anche potenziati da tecnologie di Intelligenza Artificiale.

Il 2025 ha determinato l'avvio concreto del "CUP Unico Regionale" come strumento di governo regionale dell'offerta specialistica. Attualmente il CUP regionale è stato attivato presso 30 Enti Sanitari

pubblici e privati accreditati che hanno registrato complessivamente oltre 8 milioni di prenotazioni. Il progetto prevede il completamento della diffusione entro la fine del 2026;

Nel 2027, sulla base dei dati sull'utilizzo del CUP regionale da parte degli Enti Sanitari, verranno attuate azioni per la razionalizzazione e l'efficientamento dell'offerta dei servizi di specialistica ambulatoriale, per la condivisione in modo trasparente della programmazione sanitaria e per garantire la massima accessibilità dei servizi da parte dei cittadini.

Dalla attuazione del CUP Unico Regionale presso i primi Enti Sanitari sarà possibile verificare i primi seguenti risultati:

- maggiore omogeneità della modalità di gestione dell'offerta ambulatoriale degli Enti Sanitari;
- maggiore trasparenza nell'accesso ai servizi da parte dei cittadini;
- introduzione di azioni di efficientamento delle agende di prenotazione e dei calendari;
- maggiore aderenza della durata delle prestazioni al tempario regionale.

La nuova Infrastruttura Regionale di Telemedicina, messa a disposizione di tutti gli Enti Sanitari pubblici nel corso del 2025, è stata avviata presso tutti gli Enti Sanitari per consentire la diffusione sicura e strutturata su tutto il territorio regionale dei servizi di Televisita, Teleassistenza, Teleconsulto e Telemonitoraggio, con significative ricadute per l'efficientamento dei processi assistenziali e semplificazione dell'accesso ai servizi da parte dei cittadini.

L'Infrastruttura Regionale di Telemedicina (IRT), progettata come piattaforma unica e multi-specialistica per l'erogazione dei principali servizi di televisita, teleconsulto, teleassistenza e telemonitoraggio, è stata concepita per integrarsi con l'Infrastruttura Nazionale di Telemedicina e con i sistemi informativi regionali e aziendali, tra cui Fascicolo Sanitario Elettronico, Cartella Clinica Elettronica, Anagrafica Nazionale degli Assistiti, CUP e Sistema di Gestione Digitale del Territorio, con l'obiettivo di garantire interoperabilità, continuità dei processi e superamento della frammentazione delle soluzioni locali.

Si stima che nel biennio 2026-2027 saranno più di 200.000 i cittadini che, grazie alla nuova tecnologia, usufruiranno e beneficeranno dei servizi di Telemedicina attraverso le funzionalità messe a disposizione dalla nuova Infrastruttura Regionale. L'erogazione strutturata e diffusa dei servizi di Televisita, Teleassistenza, Teleconsulto e Telemonitoraggio erogati dall'Infrastruttura Regionale, consentirà di avvicinare i servizi sociosanitari ai cittadini, limitando gli spostamenti ed efficientando i tempi di assistenza. A tali servizi iniziali, nel triennio 2027-2029 verranno aggiunti nuovi servizi di teleriabilitazione e verranno implementati scenari di utilizzo della Telemedicina anche in ambito pediatrico e a supporto dell'assistenza carceraria.

Completati positivamente gli interventi per il potenziamento del livello di digitalizzazione delle strutture ospedaliere previsti dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, nel triennio 2027-2029 proseguiranno le attività di evoluzione e potenziamento delle cartelle cliniche ospedaliere e territoriali, anche con introduzione di servizi di supporto clinico decisionale e tecnologie di intelligenza artificiale per supportare i professionisti nello svolgimento del proprio lavoro, per facilitare la collaborazione professionale anche a livello sovra aziendale e per semplificare l'accesso e la condivisione dei dati degli assistiti, nel completo rispetto delle normative sulla protezione dei dati e sulla privacy.

Nel triennio 2027-2029 proseguirà il potenziamento dei servizi digitali messi a disposizione ai professionisti e ai cittadini da parte del Fascicolo Sanitario Elettronico 2.0. La quasi totalità degli Enti

Sanitari pubblici e privati hanno ormai completato la trasformazione dei referti sanitari dal formato documentale PDF al dato strutturato in formato CDA2 definito a livello nazionale. Tale trasformazione ha consentito di gettare le basi per la realizzazione dell'Ecosistema dei Dati Sanitari, attraverso il quale sarà possibile utilizzare i dati strutturati per implementare nuovi servizi digitali per cittadini e professionisti e per rafforzare la capacità di programmazione regionale.

Nel 2025 il Fascicolo Sanitario Elettronico ha raggiunto volumi molto elevati di documenti sanitari pubblicati e resi disponibili ai cittadini e ai professionisti lombardi. In particolare, gli Enti Sanitari pubblici e privati accreditati hanno provveduto alla pubblicazione di oltre 51 milioni di documenti sanitari, distribuiti nelle seguenti tipologie:

- Referti di Laboratorio Analisi: 15.096.040
- Referti di Radiologia: 6.504.901
- Referti ambulatoriali: 13.672.660
- Lettere di dimissione da ricovero ospedalieri: 1.089.351
- Verbali di pronto Soccorso per pazienti dimessi: 2.841.772
- Certificati Vaccinali: 12.642.607

È significativo il livello di avanzamento raggiunto nella produzione e pubblicazione dei documenti in formato strutturato CDA2. La tendenza dei primi otto mesi del 2026 conferma il dato di produzione del 2025 e nel mese di agosto 2026 gli Enti Sanitari pubblici hanno pubblicato in formato strutturato il 94,1% dei referti prodotti, mentre gli Enti Sanitari privati hanno raggiunto il 90,8%, con un risultato complessivo regionale pari al 92,89%. Il dato evidenzia il progressivo consolidamento del processo di trasformazione del FSE da archivio documentale a patrimonio informativo strutturato e utilizzabile per l'evoluzione dei servizi digitali.

Tra i risultati raggiunti rientra inoltre l'evoluzione della componente relativa alla gestione delle immagini digitali, attraverso la realizzazione della nuova infrastruttura regionale VNA (Vendor Neutral Archive), integrata con il FSE 2.0. La soluzione consente la gestione centralizzata e interoperabile delle immagini prodotte nell'ambito degli esami radiologici, cardiologici, ecografici ed endoscopici, favorendone la disponibilità all'interno dell'ecosistema regionale.

Nel 2025 sono state, inoltre, realizzate le attività tecniche per consentire che dai primi mesi del 2026 sia possibile avviare la pubblicazione sul Fascicolo Sanitario Elettronico anche delle seguenti tipologie documentali:

- Cartella Clinica Elettronica di ricovero ospedaliero;
- Tesserino di portatore impianto;
- Nota di dimissione infermieristica;
- Immagini diagnostiche radiologiche e delle altre specialità cliniche.

Le attività tecniche realizzate a livello locale e a livello centrale hanno consentito di avviare l'alimentazione dell'Ecosistema dei Dati Sanitari nel primo semestre del 2026 nel rispetto delle tempistiche definite a livello nazionale.

Tale percorso ha consentito di gettare le basi per la realizzazione dell'Ecosistema dei Dati Sanitari, attraverso il quale sarà possibile utilizzare, dal 2027, i dati strutturati per implementare nuovi servizi digitali per cittadini e professionisti e per rafforzare la capacità di programmazione regionale.

In particolare, la disponibilità di dati strutturati provenienti dal Fascicolo Sanitario Elettronico e dall'Ecosistema dei Dati Sanitari aprirà nel prossimo triennio scenari per lo sviluppo di nuovi servizi digitali che raccolgano in modalità automatica e rappresentino in tempo reale ai professionisti i dati riferiti ai pazienti in specifici setting di cura. Tale opportunità consentirà di valorizzare l'enorme investimento effettuato a livello regionale e nazionale sul Fascicolo Sanitario Elettronico e restituire al professionista il valore per la propria azione.

Considerata ormai conclusa l'esperienza del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, la Direzione Generale Welfare, al fine di continuare a sostenere la spinta verso la digitalizzazione di tutti gli ambiti sociosanitari nel triennio 2027-2029, ha approvato la istituzione del Centro di Competenza Regionale di Sanità Digitale.

Il Centro di Competenza Regionale di Sanità Digitale ha l'obiettivo prioritario di sostenere la capacità del Sistema Sanitario Regionale di adottare, sviluppare e integrare l'innovazione digitale, valorizzando prioritariamente le competenze, le soluzioni e le esperienze già sviluppate negli Enti sanitari lombardi.

Il Centro dovrà costituire una rete regionale permanente dell'innovazione digitale in sanità, capace non solo di raccogliere e rendere conoscibili le buone pratiche, ma di favorirne concretamente la diffusione attraverso attività di affiancamento, formazione, workshop e laboratori, supportando il trasferimento delle soluzioni e delle competenze tra gli Enti del SSR.

Tra le prime iniziative strategiche per il triennio 2027-2029 rientra l'introduzione controllata e sicura dell'Intelligenza Artificiale a Supporto delle Decisioni Cliniche (CDSS). Il profondo e complesso processo di innovazione tecnologica che vede la sanità digitale come attore protagonista, ha infatti portato Regione Lombardia ad avviare analisi e sperimentazioni su tematiche di frontiera quali l'Intelligenza Artificiale che, tra le possibili applicazioni, potrà essere utile alla gestione delle prenotazioni, alla Telemedicina e alla lettura delle immagini diagnostiche e della documentazione clinica.

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

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

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

La ricerca clinica e l'uso secondario dei dati sanitari

La Lombardia conta 19 dei 54 Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) italiani e una quota rilevante degli studi clinici condotti nel Paese. Nonostante l'armonizzazione europea delle procedure autorizzative introdotta dal Regolamento (UE) 536/2014, i tempi di avvio degli studi restano superiori a quelli dei Paesi europei più competitivi, soprattutto nelle fasi successive alla valutazione etica, e il mancato raggiungimento del numero di pazienti previsto dai protocolli continua a incidere sull'esito delle sperimentazioni e sull'attrattività del territorio per gli investimenti in ricerca delle imprese. Nel triennio 2027-2029 Regione Lombardia dedicherà specifica attenzione a queste criticità, con l'obiettivo di superarle e di rendere più efficiente l'intero percorso di attivazione e conduzione degli studi clinici, in raccordo con i Comitati Etici Territoriali, le strutture sanitarie e gli IRCCS.

Il patrimonio di dati strutturati costruito con il Fascicolo Sanitario Elettronico 2.0 e con l'Ecosistema Dati Sanitari rappresenta inoltre una risorsa rilevante per la ricerca. Il Regolamento (UE) 2025/327 sullo Spazio Europeo dei Dati Sanitari, applicabile dal 26 marzo 2027, disciplina a partire dal 26 marzo 2029

l'uso secondario dei dati sanitari per finalità di ricerca, innovazione e programmazione, secondo regole e procedure comuni a tutti gli Stati membri. Il triennio 2027-2029 coincide quindi con la fase preparatoria, nella quale vanno costruite le condizioni organizzative, tecniche e giuridiche perché i dati sanitari lombardi siano utilizzabili dalla ricerca nel rispetto della protezione dei dati personali. Regione Lombardia dedicherà specifica attenzione a questo percorso, contribuendo alla definizione dell'architettura nazionale nelle sedi istituzionali e nelle iniziative europee dedicate, con l'obiettivo che il modello nazionale valorizzi il patrimonio informativo e le competenze del sistema sanitario e della ricerca lombardi, e coinvolgendo gli IRCCS e gli altri enti del sistema regionale.

Sul piano europeo, Regione Lombardia, anche tramite la Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica (FRRB), concentrerà la partecipazione sui partenariati di interesse strategico, come ente finanziatore nei bandi transnazionali congiunti e come partecipante ai progetti europei sull'uso secondario dei dati sanitari, e proseguirà il raccordo con la Direzione Generale Università, Ricerca e Innovazione per accompagnare gli IRCCS verso gli strumenti nazionali di trasferimento tecnologico.

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

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

Nell'ambito dei programmi pluriennali di investimenti di edilizia sanitaria, nel corso del triennio 2027 - 2029, conclusi i lavori del Nuovo Policlinico di Milano, del Nuovo Ospedale dei bambini "Buzzi" di Milano e della riqualificazione dell'Ospedale "San Gerardo" di Monza, sarà dato corso, fra gli interventi strategici più significativi, alla realizzazione del nuovo Ospedale di Cremona, in sostituzione della struttura esistente; alla realizzazione del nuovo Ospedale di Busto Arsizio e Gallarate - Grande Ospedale della Malpensa; alla riqualificazione del Presidio Ospedaliero "Spedali Civili" di Brescia a completamento del rinnovo dell'intero presidio; alla ristrutturazione di due padiglioni del Presidio Ospedaliero Niguarda; all'ampliamento e ristrutturazione del presidio ospedaliero di Sondrio; all'ampliamento del presidio ospedaliero Papa Giovanni XXIII di Bergamo, nonché a ulteriori interventi di radicale innovazione qualitativa sulla rete erogativa del Servizio Sanitario Regionale, inquadrati negli

"Indirizzi di Programmazione per gli Investimenti in Sanità per il periodo 2025-2031" di cui alla DGR n. XII/4939/2025.

In particolare, relativamente all'intervento di realizzazione del nuovo Ospedale di Cremona è stato acquisito da parte dell'ASST il progetto di fattibilità tecnica ed economica (PFTE) e, nel corso del 2026, in ragione delle indicazioni scaturite nella conduzione dell'Accordo di Programma per la realizzazione del nuovo Grande Ospedale della Malpensa e dai lavori del Tavolo Tecnico istituito nell'ambito del Protocollo di Intesa finalizzato alla Riqualificazione del presidio ospedaliero Spedali Civili di Brescia, sono stati indetti ed esperiti due concorsi internazionali di progettazione che hanno visto il coinvolgimento dei più autorevoli studi di progettazione operanti.

Proseguiranno inoltre i lavori della Città della Salute e della Ricerca per l'integrazione e lo sviluppo degli Istituti Nazionale dei Tumori e Neurologico Besta, la cui ultimazione, secondo l'ultimo riallineamento del cronoprogramma, è prevista entro settembre 2029.

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

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

Tra gli interventi programmati, si segnalano, fra i più significativi, in particolare, quelli ritenuti prioritari sia in funzione dell'intervenuta sottoscrizione dei relativi Protocolli di Intesa e del conseguente insediamento dei rispettivi gruppi di lavoro, sia in considerazione dello stato di attuazione delle fasi prodromiche alla progettazione e di esecuzione della stessa. In particolare, la riqualificazione mediante sostituzione edilizia in loco dell'Ospedale di Desenzano del Garda (BS), del nuovo Presidio Ospedaliero di Alzano Lombardo (BG). Va infine riferito come sia allo stato sottoscritto, da parte dei competenti Enti del Servizio sanitario regionale e degli Enti locali coinvolti, il protocollo di intesa finalizzato alla radicale riqualificazione, da operarsi eventualmente anche mediante un intervento di sostituzione edilizia, dell'Ospedale di Chiari in attuazione del documento di fattibilità delle alternative progettuali predisposto dalla ASST Franciacorta.

Nell'ambito degli interventi previsti nel Piano Operativo Regionale (POR) della Missione 6 del PNRR, sia a valere su risorse PNRR che a valere su risorse PNC, proseguirà l'impegno di Regione Lombardia nella realizzazione di interventi volti a migliorare la sicurezza strutturale dal punto di vista antisismico degli ospedali lombardi, nel potenziamento della rete ospedaliera con l'incremento dei posti letto di terapia intensiva e semi intensiva. Saranno a regime e pienamente funzionanti le strutture e i presidi territoriali, quali le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità, come già le Centrali Operative Territoriali, declinati puntualmente nel Piano Operativo Regionale (POR), approvato con D.G.R. XI/6426 del 23 maggio 2022 e successivamente aggiornato, da ultimo con DGR N. XII/6359 del 25 giugno 2026 e per i quali è stato attestato il raggiungimento dei target minimi: M6C1-3 (Case

della Comunità messe a disposizione e dotate di attrezzature tecnologiche"; M6C1-11 (Ospedali di Comunità rinnovati, interconnessi e dotati di attrezzature tecnologiche".

I target minimi sono stati raggiunti ed attestati anche per M6C2-6 (Operatività delle grandi apparecchiature sanitarie); M6C2-10 (Completamento degli interventi antisismici nelle strutture ospedaliere).

Con riferimento ai "progetti in essere" ex art. 2 del DL 34/2020 - M6C2-9 (Posti letto supplementari di terapia intensiva e semi-intensiva) e M6C2-8 (Interventi di ristrutturazione dei percorsi di pronto soccorso) – sono stati attestati 920 posti letto complessivi tra terapia intensiva e semintensiva e 49 interventi di separazione dei percorsi di pronto soccorso.

Valorizzazione delle professioni

Nel prossimo triennio sarà consolidato l'indirizzo programmatico volto alla valorizzazione dei professionisti delle aziende del sistema sociosanitario lombardo, sostenendo il miglioramento continuo delle competenze, della qualità delle prestazioni e delle performance organizzative, anche attraverso percorsi di sviluppo professionale e responsabilizzazione coerenti con l'evoluzione dei servizi.

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

Proseguirà la collaborazione con l'Osservatorio regionale per la formazione medico-specialistica, al fine di monitorare e, ove necessario, aggiornare i livelli di autonomia e le modalità di impiego dei medici in formazione specialistica occupati a tempo indeterminato nelle Aziende, nel rispetto della disciplina vigente e della qualità formativa. Il riconoscimento delle qualifiche professionali sanitarie conseguite all'estero continuerà a costituire un canale integrativo di reclutamento, anche attraverso accordi di cooperazione con Università, istituzioni e centri di formazione esteri e di altre regioni, assicurando adeguati standard professionali e percorsi di inserimento organizzativo e linguistico.

Nell'ambito delle politiche di retention e con particolare attenzione alle giovani generazioni, saranno ulteriormente sviluppate misure di conciliazione vita-lavoro e di benessere organizzativo. Il miglioramento delle condizioni di lavoro sarà perseguito mediante modelli fondati sull'age e diversity management, il rafforzamento della sicurezza e del comfort degli ambienti, la prevenzione del disagio lavorativo e l'ottimizzazione dei processi, anche attraverso un impiego responsabile dell'innovazione tecnologica e dell'intelligenza artificiale.

Nel triennio sarà consolidato il sistema regionale di governo del personale del SSR lungo direttrici prioritarie tra loro integrate: rafforzamento della programmazione pluriennale dei fabbisogni; sviluppo di strumenti previsionali fondati sui dati; politiche mirate di reclutamento e retention nelle aree e nei profili critici; maggiore raccordo tra fabbisogni formativi e occupazionali; omogeneità nell'applicazione degli istituti contrattuali; sostegno all'evoluzione dei modelli organizzativi ospedalieri e territoriali mediante adeguate politiche del personale.

Le esperienze e gli strumenti sviluppati costituiscono la base per dare continuità alle strategie regionali nel prossimo triennio. Il relativo patrimonio di indirizzi, dati e competenze sarà ulteriormente consolidato e aggiornato, nella consapevolezza che la sostenibilità del sistema sociosanitario

dipende in misura decisiva dalla capacità di programmare, attrarre, valorizzare e trattenere le professionalità che garantiscono i livelli essenziali di assistenza e la qualità dei servizi ai cittadini.

La prevenzione

Di particolare rilievo è il ruolo che deve essere riconosciuto alla "Prevenzione", ambito di intervento che nella Sanità si innesta in una fase cruciale: quella in cui l'azione evita l'insorgenza di condizioni di salute irreversibili, ovvero di malattia e morte. Le attività di prevenzione vanno considerate un investimento rispetto a bisogni e rispettivi costi di salute che non ci saranno (o saranno minimizzati) nei prossimi anni.

L'evoluzione delle politiche di settore per il triennio 2027-2029, utilizzando come quadro di riferimento quello della cosiddetta piramide della complessità clinica, avrà come sfida l'avvio di azioni in grado di prevenire la transizione dei cittadini lombardi da un livello di complessità clinica a quello superiore. Obiettivo della prevenzione sarà dunque quello di migliorare la qualità di vita della popolazione, aumentando gli anni in salute, diminuendo la mortalità prevenibile e l'istituzionalizzazione. Sarà prevista l'analisi di stratificazione della popolazione, dell'equità di offerta (determinanti sociali) e un approccio *One health*. In questa cornice è in via di attivazione la rete lombarda delle Palestre per la Salute, definendone il modello regionale in attuazione di quanto previsto dal Decreto Legislativo 36/2021, saranno rafforzate le reti delle Scuole che Promuovono salute (ad oggi oltre 600 Istituzioni aderenti) e delle Aziende che Promuovono Salute (ad oggi circa 2000), nonché la copertura di tutti i programmi preventivi regionali (Lifeskills Training Program Lombardia, Unplugged Lombardia, TraPari, Pedibus, Gruppi di Cammino ecc.) supportati da applicativi maggiormente performanti.

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

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

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

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

Gli screening oncologici organizzati rappresentano un pilastro della prevenzione secondaria e uno degli strumenti più efficaci per ridurre la mortalità per tumore. Attraverso l'offerta attiva e gratuita alla popolazione target, consentono di intercettare le lesioni tumorali e pretumorali in fase precoce, quando le opportunità di cura sono maggiori e i trattamenti meno invasivi, contribuendo alla sostenibilità del sistema sanitario. Per i tumori del colon-retto e della cervice uterina, la rimozione delle lesioni precancerose permette inoltre di ridurre l'incidenza stessa della malattia. Per questo Regione Lombardia considera prioritario aumentare l'adesione ai programmi e ampliarne l'offerta, anche come leva per contrastare le disuguaglianze nell'accesso alla prevenzione.

Sovrappeso e obesità costituiscono oggi una delle principali sfide di sanità pubblica, per la loro diffusione crescente in tutte le fasce d'età e per il ruolo che svolgono nello sviluppo di diabete di tipo 2, malattie cardiovascolari, salute renale, alcune neoplasie e patologie muscolo-scheletriche. Si tratta di condizioni in larga parte prevenibili, su cui incidono in modo determinante le abitudini alimentari e i livelli di attività fisica, a loro volta influenzati dai contesti di vita, di studio e di lavoro. Regione Lombardia intende pertanto promuovere una sana alimentazione e uno stile di vita attivo lungo tutto il corso della vita, a partire dai primi anni, con un approccio intersettoriale che coinvolga scuole, luoghi di lavoro, comunità locali e servizi sanitari territoriali, affiancando agli interventi di promozione della salute percorsi di presa in carico precoce per le persone in sovrappeso o con obesità, prima che si sviluppino le complicanze.

Il fumo di tabacco resta la principale causa di morte evitabile e un fattore di rischio comune a tumori, malattie cardiovascolari e respiratorie. A questo si aggiunge la diffusione di nuovi prodotti, come sigarette elettroniche e tabacco riscaldato, soprattutto tra i più giovani. Regione Lombardia agisce su due fronti: prevenire l'iniziazione, con interventi rivolti in particolare a scuole e contesti giovanili, e favorire la cessazione, tramite la rete dei centri per il trattamento del tabagismo.

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

- il potenziamento della rete di sorveglianza integrata, sia umana che ambientale, attraverso sistemi sentinella, diagnostica molecolare e analisi dei reflui. In particolare, si intende investire in sistemi di alert che integrano più basi dati e sistemi di intelligenza artificiali e sviluppare la sorveglianza ambientale cercando, oltre a nuovi virus, anche evidenze di utilizzi di farmaci e droghe;
- l'integrazione tra prevenzione, diagnosi precoce, tracciamento e trattamento, anche attraverso l'impiego di tecnologie digitali, dell'intelligenza artificiale e dell'interoperabilità dei sistemi informativi sanitari. In questa prospettiva, si intende completare l’estensione del software unico di screening ScreenUp, arricchendolo di nuove funzionalità ed estendendolo al programma di screening oncologico del polmone. Si intende inoltre consolidare la rete dello screening polmonare e quella dello screening prostatico, aumentandone le capacità organizzative ed erogative;
- lo sviluppo di un intervento preventivo multilivello nelle case di comunità, comprendente lo screening del rischio cardiovascolare e metabolico e la valutazione della salute renale;
- Consolidamento e potenziamento dell'offerta regionale dei percorsi di disassuefazione dal fumo, integrandoli con i percorsi di screening a partire da quello polmonare;
- il consolidamento del progetto regionale di prevenzione del sovrappeso e dell'obesità, avviato nel 2026, che prevede una presa in carico preventiva e terapeutica integrata nelle Case di Comunità, e la sua progressiva estensione a tutto il territorio regionale;

- lo sviluppo di interventi preventivi all'interno del percorso nascita e dei consultori familiari, con particolare riferimento alla promozione di corretti stili di vita in gravidanza e nel post-partum (sana alimentazione, attività fisica, astensione da fumo e alcol), al sostegno dell'allattamento, al sostegno della genitorialità responsiva, alla promozione delle vaccinazioni in gravidanza e in età pediatrica e alla prevenzione del sovrappeso infantile;
- l'adozione e il costante aggiornamento dei piani di preparedness pandemica e gestione delle emergenze infettive. In particolare, si vuole sviluppare l'abitudine alla esercitazione da parte dei professionisti alle varie possibili esperienze di emergenza, nonchè attivare piattaforme digitali per guidare la preparedness;
- In un'ottica all-hazards, proseguirà il processo di riordino e aggiornamento delle procedure regionali per le emergenze di sanità pubblica non epidemiche, definendo ruoli e responsabilità di Regione, ATS e ASST e il raccordo, in relazione alla tipologia di evento, con Protezione Civile, Prefetture, AREU e ARPA Lombardia. Saranno inoltre promossi ulteriori percorsi formativi ed esercitazioni congiunte per gli operatori del sistema regionale;
- il rafforzamento delle sinergie tra ATS, ASST, istituti di ricerca, università e stakeholder territoriali per la prevenzione e il controllo delle infezioni emergenti e riemergenti;
- la promozione di azioni di sanità pubblica rivolte alla popolazione generale e ai gruppi a rischio, con attenzione specifica alle infezioni correlate all'assistenza (ICA), epatiti virali, HIV/AIDS e altre infezioni sessualmente trasmesse, tubercolosi, meningiti e arbovirosi (es. West Nile virus, Dengue, Chikungunya);
- consolidare la collaborazione con gli enti del Terzo settore per la realizzazione di interventi di prevenzione rivolti a specifici contesti e condizioni di vulnerabilità sociale, con particolare riferimento a HIV, epatiti virali, tubercolosi, scabbia e infezioni sessualmente trasmesse;
- rafforzare la rete dei servizi per la prevenzione, diagnosi e presa in carico delle infezioni sessualmente trasmesse, anche attraverso il coinvolgimento dei presidi territoriali, comprese le Case della Comunità, al fine di ampliare l'accesso agli strumenti di prevenzione per HIV e altre IST;
- migliorare e consolidare il percorso preventivo, diagnostico-terapeutico e assistenziale delle persone che vivono con HIV, attraverso l'aggiornamento del PPDTA e degli altri documenti regionali di indirizzo e la valorizzazione del patrimonio informativo regionale, nonché l'integrazione con i presidi del territorio;
- La promozione di accordi con le associazioni datoriali e dei lavoratori per applicare misure di prevenzione in caso di emergenze meteorologiche dovute ad ondate di calore.

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

Nel triennio 2027–2029 proseguirà il consolidamento e lo sviluppo del Centro Regionale per le Malattie Infettive (CeReMI), quale strumento di raccordo e coordinamento della rete regionale per la prevenzione, la sorveglianza, la preparedness e la risposta alle malattie infettive, favorendo l'integrazione tra Regione Lombardia, strutture del Servizio Sanitario Regionale, Università, enti di ricerca e organismi nazionali e internazionali.

In particolare, sarà rafforzata la capacità del CeReMI di supportare la programmazione regionale attraverso l'integrazione delle attività di sorveglianza epidemiologica, microbiologica e genomica, il coordinamento delle reti e dei laboratori di riferimento, nonché lo sviluppo di strumenti per l'analisi

precoce dei segnali di rischio, la valutazione epidemiologica e la risposta tempestiva alle emergenze infettive.

Particolare attenzione sarà dedicata alle attività connesse alla preparedness pandemica, in coerenza con la programmazione nazionale e regionale, nonché al contrasto dell'antimicrobico-resistenza (AMR) e delle infezioni correlate all'assistenza, anche attraverso l'attuazione delle azioni previste dal PNCAR e il progressivo rafforzamento delle capacità regionali di prevenzione, sorveglianza e controllo.

Nel periodo di riferimento sarà inoltre favorito lo sviluppo di progettualità di ricerca applicata, innovazione e cooperazione scientifica, valorizzando le collaborazioni con Università, IRCCS, enti di ricerca e istituzioni nazionali e internazionali e promuovendo il trasferimento delle evidenze scientifiche nella programmazione e nelle attività del sistema sanitario regionale.

Il CeReMI contribuirà altresì al rafforzamento della comunicazione e della condivisione delle conoscenze nell'ambito della rete regionale, mediante la diffusione di indirizzi, strumenti operativi e contenuti tecnico-scientifici rivolti agli operatori e, ove appropriato, ai cittadini.

L'obiettivo del triennio è pertanto consolidare il CeReMI quale infrastruttura regionale stabile di riferimento per le malattie infettive, capace di integrare competenze epidemiologiche, cliniche, microbiologiche e di sanità pubblica e di assicurare un raccordo strutturato tra prevenzione, assistenza, ricerca e innovazione, rafforzando la capacità del sistema regionale di anticipare, prevenire e gestire i rischi infettivi emergenti e riemergenti.

Per la prevenzione delle malattie trasmesse da alimenti si prosegue nel miglioramento del sistema di gestione del controllo ufficiale delle imprese alimentari, per garantire che sia omogeneo, efficace ed appropriato su tutto il territorio regionale; si rafforza la collaborazione tra i Servizi delle ATS e con le associazioni di categoria e le altre Autorità competenti al fine di garantire un approccio condiviso ed efficiente; infine, è in corso il potenziamento della capacità analitica e diagnostica di sequenziamento e tipizzazione dei patogeni e del coordinamento dei laboratori di analisi al fine di individuare prontamente i patogeni responsabili di focolai e garantire i requisiti minimi stabiliti. Per garantire la qualità delle acque destinate al consumo umano si prosegue con il monitoraggio delle acque erogate ai cittadini, in particolare degli inquinanti emergenti. Si consoliderà inoltre il percorso di elaborazione di Linee di indirizzo regionali per la ristorazione collettiva, basate sulla promozione del modello della Dieta Mediterranea, per la prevenzione dell'eccedenza ponderale attraverso l'alimentazione sana ed equilibrata. Tali Linee di indirizzo coprono tutte le fasce di età: ristorazione scolastica, comprensiva della scuola dell'infanzia, ristorazione nelle RSA, ristorazione ospedaliera, ristorazione nei nidi e ristorazione aziendale e prevedono interventi multisettoriali con il coinvolgimento dei diversi stakeholders.

In coerenza con l'approccio One Health, saranno consolidate le linee d'azione per la prevenzione dei rischi per la salute di origine ambientale e climatica. Esse riguarderanno la mappatura delle vulnerabilità territoriali quale strumento conoscitivo per orientare le scelte di governo del territorio secondo un approccio di Urban Health.

Regione Lombardia parteciperà a diversi progetti europei, tra cui Joint Actions e Direct Grants, in qualità di Affiliated Entity dell'Istituto Superiore di Sanità, del Ministero della Salute e di altri Enti del Servizio Sanitario Regionale, al fine di conseguire risultati significativi nell'elaborazione di metodiche innovative e nell'adozione di best practices in materia di prevenzione. Parallelamente, l'Amministrazione regionale conferma il proprio impegno nella partecipazione a progetti di rilievo

nazionale (CCM), con l'obiettivo di assicurare il coordinamento degli interventi, promuovere l'armonizzazione delle pratiche e sviluppare reti integrate idonee a intercettare in modo tempestivo i bisogni assistenziali, garantendo una presa in carico appropriata, efficace e coordinata dei pazienti.

Nell'ottica di contrastare il fenomeno della violenza sulle donne, mediante un attento sguardo sul sistema sociosanitario, nell'anno 2026, Regione ha ritenuto strategico investire sul piano formativo, mediante la realizzazione di un corso di formazione rivolto in particolare a quelle figure professionali che, operando nei centri vaccinali, si trovano frequentemente a instaurare un primo contatto con la donna, in contesti che non coincidono necessariamente con le situazioni di emergenza/urgenza tipiche dei Pronto Soccorso. L'obiettivo consiste nel fare in modo che il personale sanitario che ha già partecipato al corso in esame diventi, a sua volta, formatore tra colleghi così da realizzare una rete di consapevolezza e gestione dei casi di violenza.
Nell'ambito della prevenzione degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali la strategia è non solo di garantire l'effettuazione di ispezioni, controlli e indagini di polizia giudiziaria - interventi che sono parte integrante della Prevenzione in grado di assicurare le verifica sul rispetto delle norme di tutela del lavoratore, sia ex-ante il manifestarsi dei danni, sia ex-post per identificare i determinanti dell'evento dannoso e individuare le misure di prevenzione necessarie nonché a garanzia di giustizia delle vittime - ma anche il presidio della formazione erogata dai soggetti formatori a tutti gli aventi diritto (lavoratori, dirigenti, preposti, datori di lavoro, RSPP, ...) e dell'individuazione, in un contesto tripartito, di *soluzioni* quali misure tecniche organizzative o procedurali, a vantaggio delle imprese e dei lavoratori. In tema formazione, Regione Lombardia – prima in Italia – ha emanato una legge (l.r. 4/2026) che garantirà la tracciatura di tutti i corsi erogati in regione, a garanzia di trasparenza per i lavoratori, per le imprese virtuose e per gli organi di vigilanza. In tema *soluzioni*, i Piani Mirati di Prevenzione – che hanno trovato definizione nel Piano Nazionale della Prevenzione 2020-2025 per il Macrobiettivo "Infortuni e malattie professionali", peraltro sulla scorta di un'esperienza formalizzata con atto di Giunta del 2019 in Lombardia - si sono dimostrati uno strumento valido per veicolare prassi corrette alle imprese virtuose, ma con un gap di conoscenza, mediante un susseguirsi di momenti formativi/informativi collegiali, di assistenza e di controllo. La tutela del lavoratore giocherà un ruolo cruciale nei prossimi anni nella logica in cui sarà in grado di assicurare politiche e strategie efficaci ad una popolazione lavorativa che invecchia, e che quindi sarà maggiormente esposta a rischi e a danni da esposizione ad agenti chimici, fisici e biologici. L'incapacità di affrontare questi nuovi scenari determinerà una crescita esponenziale di non idoneità alla mansione con forte criticità per le aziende pubbliche (si pensi alla sanità) e private.

Particolare attenzione in tema di malattie professionali dovrà essere rivolta ai tumori eziologicamente correlati a esposizione ad amianto, a radon (peraltro entrambi non solo in ambiente di lavoro, ma anche di vita); alle patologie da sovraccarico biomeccanico che, prime fra tutte nelle denunce INAIL, generano invalidità alla mansione; e alle patologie da stress lavoro correlato, tema che include anche la prevenzione delle violenze e aggressioni sui luoghi di lavoro.

I temi sopra richiamati sono parte integrante del nuovo Piano Nazionale della Prevenzione 2026-2031 che sarà agito in continuità con le esperienze passate, ma nell'impegno ad accrescere le garanzie di tutela del lavoratore.

Nel corso del prossimo triennio, saranno realizzate iniziative di comunicazione – anche con l'utilizzo di piattaforme social - per aumentare la conoscenza dei cittadini rispetto a temi determinanti per la salute come la prevenzione delle principali malattie infettive, l'adozione di stili di vita favorevoli alla

salute, l'adesione ai programmi di screening oncologici organizzati, la sicurezza sanitaria e alimentare, la prevenzione di comportamenti sessuali a rischio in particolare tra i giovani.

Saranno promosse attività informative educative e formative dedicate alla tutela della salute nei luoghi di vita e di lavoro, con lo scopo di aumentare la cultura della prevenzione e ridurre i rischi a cui sono esposti cittadini e lavoratori. Saranno rafforzate azioni e programmi regionali che valorizzino le buone pratiche locali in un contesto integrato e coordinato per sensibilizzare la cittadinanza sul tema del disturbo da gioco d'azzardo patologico e per offrire informazioni su come chiedere aiuto e supporto. Particolare attenzione verrà data alla prevenzione e al contrasto del disagio giovanile, fenomeno in crescita negli ultimi anni, e alle iniziative volte alla promozione della salute mentale.

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

Per realizzare quanto sopra esposto, garantire agli operatori sanitari e ai cittadini un accesso completo e rapido alle prestazioni di prevenzione e una piena capacità di lettura dei dati necessari alla corretta programmazione e gestione della prevenzione, sono progettati e implementati i sistemi informativi della Prevenzione.
In linea con gli obiettivi strategici del PSSR, per definire le linee di sviluppo generali e indirizzare i diversi progetti verso il disegno complessivo del futuro ecosistema di Sanità Digitale, sono stati adottati i seguenti pilastri nell'implementazione dei sistemi informativi della Prevenzione:

- Digitalizzazione dei processi cartacei per migliorarne efficienza, tracciabilità e qualità, riducendo tempi, attività manuali ed errori;
- Centralizzazione delle soluzioni applicative valorizzando e armonizzando al contempo progetti territoriali: soluzioni applicative omogenee sul territorio in contrasto con la frammentazione tecnologica presente tra gli Enti Sanitari al fine di promuovere una sempre maggiore interoperabilità e valorizzazione dei dati clinici, sanitari e amministrativi prodotti sul territorio;
- Sviluppo di soluzioni di AI e tecnologie innovative per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi sanitari, supportando gli operatori nelle attività quotidiane e al contempo favorire processi più rapidi, personalizzati e basati sui dati, a beneficio dei professionisti e dei cittadini.
- Integrazione degli applicativi con l'ecosistema digitale;
- Adeguamento dei sistemi informativi alle normative vigenti per garantire conformità, sicurezza e corretta gestione dei processi;
- Innovazione tecnologica: introdurre nuove ed innovative architetture tecnologiche in grado di generare servizi a maggior valore aggiunto.

Nuovi modelli per l'assistenza territoriale
Il processo di riorganizzazione dell'assistenza territoriale rappresenta uno degli assi strategici del sistema sociosanitario regionale per il periodo di programmazione, in quanto finalizzato ad assicurare la sostenibilità del Servizio Sanitario Regionale e una risposta più efficace ai cambiamenti demografici ed epidemiologici in atto. Il completamento dell'attivazione delle Case della Comunità e degli

Ospedali di Comunità, unitamente al rafforzamento delle Centrali Operative Territoriali e dell'assistenza domiciliare, consolida un modello orientato alla prossimità e alla presa in carico integrata della persona.

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

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

In tale quadro, la Regione persegue una progressiva riallocazione del baricentro assistenziale dall'ospedale al territorio, favorendo modelli organizzativi in grado di garantire continuità delle cure, appropriatezza dei percorsi assistenziali e riduzione della pressione sulle strutture per acuti. Particolare attenzione è rivolta alla popolazione anziana, alle persone con disabilità e alle situazioni di fragilità e non autosufficienza, per le quali risulta prioritario il rafforzamento delle reti sociosanitarie territoriali.

Il Distretto sociosanitario con particolare attenzione alle Case di Comunità si conferma quale livello fondamentale di governance territoriale, in cui si realizza l'integrazione tra il Servizio Sanitario Regionale, i servizi sociali e gli altri attori istituzionali e del Terzo Settore. Attraverso il Distretto viene promossa una visione unitaria dei bisogni della popolazione e una gestione coordinata dei percorsi assistenziali, assicurando coerenza tra programmazione, erogazione dei servizi e utilizzo delle risorse.

Nell'ambito delle priorità di sviluppo, la Regione individua nella salute mentale e nelle cure primarie settori strategici di intervento. Con riferimento alla salute mentale, l'azione regionale è orientata al rafforzamento della capacità di risposta dei servizi, con particolare attenzione all'area della neuropsichiatria dell'infanzia e dell'adolescenza, promuovendo percorsi più tempestivi, integrati e omogenei sul territorio. Analogamente, nell'ambito delle cure primarie, prosegue il processo di riorganizzazione volto a garantire una maggiore continuità assistenziale e un accesso più uniforme ai servizi.

Si inserisce in tale cornice anche la valorizzazione delle farmacie di comunità quali presìdi territoriali di prossimità, chiamati a contribuire al miglioramento dell'accesso ai servizi sanitari, allo sviluppo delle attività di prevenzione e al supporto delle politiche regionali di sanità pubblica.

Nel complesso, il rafforzamento dell'assistenza territoriale costituisce una leva fondamentale per migliorare l'equità del sistema, accrescere la qualità dei servizi e assicurare la sostenibilità finanziaria del SSR nel medio-lungo periodo, in coerenza con gli obiettivi di programmazione economico-finanziaria regionale.

Le cure primarie

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

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

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

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

La prevenzione veterinaria

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

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

Obiettivi strategici

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Case di Comunità attivate/N. di Case di Comunità previste	105/199	~~192~~ 187/~~192~~ 203
Target modificato come da POR aggiornato con DGR XII/ 6359 del 25 giugno 2026		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Ospedali di Comunità attivati / N. di Ospedali di Comunità previsti	23/66	~~62~~ 60/~~62~~ 68
Target modificato come da POR aggiornato con DGR XII/ 6359 del 25 giugno 2026		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Centrali Operative Territoriali attivate/ N. di Centrali Operative Territoriali previste	26/101	101/~~101~~ 119
Target modificato come da POR aggiornato con DGR XII/ 6359 del 25 giugno 2026		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Centrali Uniche di Continuità Assistenziale (UniC.A.) in rete con la Centrale Medica Integrata (CMI) di AREU	2	~~12~~ 6
La sperimentazione del modello UNICA è stata avviata nel 2023 e ha visto la sua conferma e conseguente implementazione a partire da luglio 2024. La sperimentazione ha consentito di definire un modello per massimizzare efficacia ed efficienza in base al quale la Giunta, con DGR 5589 del 30/12/2025, ha ricondotto il target a 6 Centrali necessarie per garantire la copertura di tutto il territorio regionale.		

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Grandi apparecchiature sanitarie operative (PNRR)	0	380/~~380~~ 449
Target modificato come da POR aggiornato con DGR XII/5931 del 30 marzo 2026		

Destinatari: Cittadini, Personale sanitario e sociosanitario

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute

2.3.2 Potenziare le cure domiciliari anche attraverso la telemedicina

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. pazienti che ricevono assistenza domiciliare	109.902	240.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di Medici di Assistenza Primaria (MAP) e PLS che accedono a sistemi di telemedicina per la gestione di condizioni di cronicità e di acuzie al domicilio	0	100

Destinatari: Cittadini, Enti gestori dei servizi pubblici e privati

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

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

2.3.3 Diffondere i servizi di telemedicina sul territorio

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

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

Destinatari: Cittadini, operatori del sistema sanitario regionale

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, Enti gestori sanitari pubblici e privati

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

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

2.3.5 Potenziare gli interventi rivolti a soggetti fragili e cronici

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di persone prese in carico con percorsi innovativi a sostegno della domiciliarità	12.197	19.000

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, operatori del sistema sanitario regionale

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

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

2.3.8 Investire in innovazione e ricerca per migliorare le cure

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

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

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Ministero della Salute

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.10 Potenziare gli interventi di prevenzione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di aziende nella rete WHP (Workplace Health Promotion)	1.056	~~2.500~~ 2.200
Target modificato in quanto nell'annualità 2025, nell'ambito di un allineamento del Registro imprese con il database "impresa" di Regione Lombardia, sono state eliminate poco più di 300 imprese che erano comprese nel baseline. Tali imprese regolarmente iscritte negli anni precedenti sono poi cessate o ricomprese da altre imprese.		

~~Indicatore~~	~~Baseline~~	~~Target dicembre 2027~~
~~% di copertura di popolazione per i programmi di screening polmone/prostata~~	~~Non attivi~~	~~Screening attivati (>10%)~~
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Programmi di screening: % di estensione dei programmi di screening alla prostata attivazione dei programmi screening al polmone	0 Non attivo	100% di estensione del programma di screening alla prostata per la popolazione 50-69 anni Almeno 1.000 nuovi assistiti forti fumatori reclutati nel programma
L'indicatore viene sostituito per rappresentare in modo più efficace le attività riguardanti le diverse tipologie di screening.		

Destinatari: Cittadini, Pazienti, Imprese

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

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

2.3.11 Potenziare la sicurezza sul lavoro

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

Destinatari: Cittadini, Rappresentanze dei datori di lavoro e delle organizzazioni sindacali, Istituzioni con competenza in SSL (INAIL, INPS, ITL)
Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende ospedaliere (AO), Aziende SocioSanitarie Territoriali (ASST), Fondazioni e Istituti di ricovero e cura a carattere scientifico (IRCCS) di diritto pubblico, AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), Aria S.p.A, ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia

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

2.3.12 Potenziare gli interventi rivolti al benessere e alla sanità animale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di aziende indenni per le principali patologie animali (es. peste suina africana)	100	100

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

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

Destinatari: Cittadini, operatori della filiera agroalimentare e del farmaco veterinario, veterinari libero-professionisti, associazioni di categoria in ambito agro-zootecnico, associazioni del Terzo Settore
Enti del sistema regionale: Agenzie di Tutela della Salute (ATS), AREU (Agenzia Regionale di Emergenza Urgenza), ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Aria S.p.A, ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia, Aziende ospedaliere (AO), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Istituto Zooprofilattico Sperimentale della Lombardia e dell'Emilia-Romagna, Ministero della Salute

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

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

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

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

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

2.3.14 Programmazione e governo del Sistema Sociosanitario lombardo

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

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

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

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

Ambito strategico 2.4

I giovani e le giovani generazioni

Le politiche di Regione Lombardia a favore del protagonismo dei giovani avranno come fulcro, due obiettivi principali e complementari che rispecchiano e attuano la vision alla base della legge regionale "*La Lombardia è dei giovani*" (l.r. 4/2022): da un lato lo sviluppo e il potenziamento della rete dei soggetti, dell'offerta dei servizi, e dei luoghi di aggregazione rivolti ai giovani, e dall'altro il loro coinvolgimento diretto, anche attraverso iniziative di partecipazione, ascolto e dialogo strutturato.

La legge ha una forte valenza trasversale, sia per coordinare la pluralità di misure di Regione Lombardia a favore dei giovani, sia per integrare i tanti interventi attuati nei diversi territori dai tanti soggetti che operano nell'ambito delle politiche giovanili, attraverso alcuni fili conduttori e temi trasversali che possono essere così sintetizzati:

- Guardare ai giovani con approccio positivo e pieno di fiducia;
- Accompagnare la scoperta e la crescita del talento;

- Sostenere luoghi e persone capaci di trasmettere un approccio educativo positivo, accogliente e stimolante;
- Costruire partnership nei diversi territori per dare risposte concrete ai bisogni dei giovani;
- Ingaggiare e sostenere chi vive nelle situazioni di maggior fragilità e marginalità;
- Intervenire per prevenire e contrastare il disagio giovanile in tutte le sue manifestazioni.

In particolare, per raggiungere questi obiettivi, nel triennio 2027-2029 saranno realizzate misure per sostenere quei soggetti intermedi, operanti sui territori e più vicini ai giovani, maggiormente capaci di offrire risposte concrete al bisogno di servizi, socialità e aggregazione, con un'attenzione particolare alla fascia più fragile del target giovanile, in un'ottica di apertura e inclusione. Attraverso progetti supportati da reti e programmi comunitari, saranno inoltre sperimentate soluzioni innovative indirizzate al contrasto alla marginalizzazione, al disagio giovanile e all'autoisolamento con esperienze transfrontaliere di sperimentazione di buone prassi, come quelle in fase di realizzazione nell'ambito del progetto Interreg IT-CH 2021/2027 Joyful Again. Saranno co-finanziati, in una logica integrata e di rete territoriale, progetti realizzati sia dai comuni ed enti pubblici che da soggetti privati (es. associazioni giovanili, enti del III settore e del privato sociale, fondazioni, associazioni sportive, centri culturali, oratori, ecc.), che propongono iniziative di partecipazione, aggregazione e inclusione giovanile al fine di perseguire queste finalità strategiche:

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

Obiettivi strategici

2.4.1 Favorire il protagonismo dei giovani

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ambito strategico 2.5

Sicurezza e gestione delle emergenze

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

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

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

Un ulteriore aspetto collegato al concetto di sicurezza è costituito dalle attività di protezione civile volte alla previsione, prevenzione e mitigazione dei rischi, alla gestione delle emergenze e al loro superamento. In particolare, nell'ambito dell'attività di previsione, saranno ulteriormente sviluppati e affinati i sistemi di previsione e monitoraggio dei fenomeni meteorologici e nivologici, nonché gli strumenti di valutazione delle criticità e degli scenari di rischio ai fini dell'allertamento di protezione civile, con particolare riferimento ai temporali e al rischio valanghe, mentre in relazione al rischio

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

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

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

Un'attenzione particolare deve essere rivolta alla formazione e alla sensibilizzazione in materia di protezione civile, a partire dalle scuole, anche attraverso la rete dei Centri di Promozione della Protezione Civile (CPPC) costruita e consolidata in questi anni. Occorre continuare a implementare le attività formative e i percorsi educativi rivolti agli studenti, promuovendo la conoscenza dei rischi del territorio, dei comportamenti da adottare in caso di emergenza e della cultura della prevenzione. A partire dalla rete dei CPPC, è possibile rafforzare il rapporto tra istituzioni, mondo della scuola e sistema del volontariato, favorendo una partecipazione sempre più consapevole e attiva dei cittadini e delle nuove generazioni alla sicurezza e alla resilienza delle comunità.

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

Il sistema di Protezione Civile e di Polizia Locale sarà coinvolto nelle Olimpiadi invernali dei giovani, previste per l'inizio del 2028, per garantire la sicurezza e consentire la buona riuscita dell'evento, così come già avvenuto per le Olimpiadi di Milano – Cortina 2026. Occorrerà quindi continuare a sostenere il settore della Protezione Civile e la Polizia Locale con specifiche iniziative che consentano di valutare i rischi specifici, prevederli, prevenirli e gestirli.

Obiettivi strategici

2.5.1 Supportare gli interventi volti alla riduzione dell'incidentalità stradale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. tecnici EELL e operatori di polizia locale formati sulla progettazione infrastrutturale per il contrasto all'incidentalità stradale nell'ambito del CMRL	50 (dato complessivo XI Legislatura)	~~100~~ 350 (dato complessivo XII Legislatura)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. partecipanti alle iniziative di sensibilizzazione organizzate con ACI/INAIL	1.500 (dato complessivo XI Legislatura)	~~2.500~~ 3.500 (dato complessivo XII Legislatura)

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. operatori formati (agenti, ufficiali e comandanti)	1.500 (dato complessivo XI Legislatura)	~~2.000~~ 2.500 (dato complessivo XII Legislatura)

Destinatari: Cittadini, Polizia Locale

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

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

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

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

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

Destinatari: Cittadini, Comuni, Studenti

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

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

2.5.4 Rafforzare il sistema di protezione civile regionale

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

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

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

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

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

Pilastro 3
Lombardia Terra di Conoscenza

Obiettivi Agenda ONU 2030



Consolidare l'identità della Lombardia come «terra di conoscenza» significa intervenire su due fronti strettamente intrecciati.

Il primo è la filiera dell'istruzione e della formazione, dalla scuola dell'infanzia all'università, passando per la formazione professionale e gli ITS Academy. È un sistema chiamato a garantire libertà di scelta educativa e diritto allo studio, a rafforzare orientamento e contrasto alla dispersione, a rinnovare un patrimonio infrastrutturale in larga parte datato.

Il secondo è la ricerca e l'innovazione, leve indispensabili per il progresso scientifico e il trasferimento tecnologico e per consolidare il dialogo tra università, centri di ricerca e imprese: un terreno sul quale la Lombardia si misura con i principali ecosistemi europei e nel quale è chiamata a colmare alcuni divari ancora rilevanti.

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

Sul fronte dei servizi per la prima infanzia, la Lombardia si conferma tra le regioni in posizione più favorevole: nel triennio 2023-2025 ha frequentato gli asili nido il 44,1% dei bambini residenti tra 0 e 2 anni (+4,9 p.p. rispetto al 39,2% del triennio 2022-2024), contro una media nazionale del 37,4% (a sua volta in crescita di 2,2 punti rispetto al triennio 2022-2024)[72]. Il valore è prossimo alla soglia del 45% prevista dagli obiettivi europei al 2030, riferiti tuttavia alla partecipazione ai servizi educativi e di cura rilevata da EU-SILC. Nell'indicatore BES tale soglia risulta superata in Emilia-Romagna (48%) e nelle Marche (47,7%), con la Lombardia terza fra le regioni italiane. La partecipazione si fa pressoché universale tra i bambini di 4-5 anni: nell'anno 2024 ha frequentato la scuola dell'infanzia o il primo anno di primaria il 93,6% dei bambini lombardi, una quota leggermente inferiore alla media nazionale (95,0%) e che colloca la regione nella fascia intermedia del Paese, più vicina ai livelli del Centro (92,5%) che a quelli del Mezzogiorno, dove la copertura raggiunge il 97,3%.

In Lombardia, nell'anno scolastico 2026-2027, risultano attive 5.370 scuole statali – tra infanzia (25%), primaria (40%), secondaria di I grado (21%) e di II grado (14%) – mentre gli alunni delle scuole statali sono 1.081.741, distribuiti in 52.802 classi, dei quali 62.907 con disabilità. Secondo le stime del Ministero dell'istruzione e del merito di avvio dell'a.s. 2024-2025, nelle scuole statali lombarde sono iscritti 220.068 alunni con cittadinanza non italiana (ultimo aggiornamento disponibile), pari al 25,5% del totale nazionale delle scuole statali. Le scuole paritarie, nell'a.s. 2026-2027, sono 2.426 (erano 2.430 un anno prima), di cui il 65,7% relative all'infanzia; nello stesso anno scolastico accolgono 209.472 alunni (in calo rispetto ai 213.170 dell'a.s. 2025-2026), di cui 6.080 con disabilità[73].

[72] ISTAT, BES, aggiornamento del 9 aprile 2026, indicatore 02IST020 «Bambini di 0-2 anni iscritti al nido» e «Partecipazione al sistema scolastico dei bambini di 4-5 anni». Il dato sui nidi è una media mobile a tre termini: il 2024 è l'anno centrale del triennio 2023-2025 (file indicatori_regione_sesso.xlsx, colonna «Note»). Consiglio dell'Unione europea, Raccomandazione 2022/C 484/01, obiettivi di Barcellona per il 2030: la misura EU-SILC della partecipazione all'ECEC ha un perimetro diverso dall'indicatore BES sui nidi

[73] USR Lombardia, La scuola in Lombardia: a.s. 2026-2027, tavole 1.2 (scuole statali), 1.4 e 3.3 (scuole paritarie e relativi alunni, dati al 30 settembre 2026), 3.1, 3.2 e 4.1 (alunni delle statali, disabilità e classi); confronti con le tavole dell'a.s. 2025-2026; https://www.mim.gov.it/web/usr-lombardia/la-scuola-in-lombardia. MIM – Ufficio di Statistica, Focus «Principali dati della scuola – Avvio anno scolastico 2024/2025», tab. 11 (alunni con cittadinanza non italiana delle scuole statali, valore atteso)

Le rilevazioni INVALSI 2026 restituiscono per la Lombardia un quadro nel complesso favorevole, con esiti allineati alla media nazionale al termine della primaria e superiori a partire dalla terza media. Rispetto al periodo precedente alla pandemia, in italiano e matematica i livelli del 2019 non sono ancora stati recuperati[74].

Al termine della primaria, gli alunni lombardi ottengono un punteggio medio di 196 in italiano e di 191,6 in matematica, valori in linea con la media italiana (196,3 e 191,4). In inglese gli esiti restano elevati ma tornano sotto i livelli del 2019: il livello A1 viene raggiunto dal 91% degli alunni nella comprensione scritta (era il 92% nel 2019) e dall'86% in quella orale (era l'88%)[75].

Nella terza media il quadro si fa più complesso. La quota di studenti che raggiunge un livello adeguato si attesta al 61% in italiano e al 62% in matematica, valori che restano sopra la media nazionale (57% e 55%) ma sono lontani dal 71% e dal 70% del 2019. L'inglese si conferma invece il punto di forza: l'87% dei ragazzi raggiunge il livello A2 atteso nella lettura (86% nel 2019) e l'80% nell'ascolto, dove il salto rispetto al 73% pre-pandemico è particolarmente significativo[76].

Sui due indicatori di sintesi del primo ciclo, la Lombardia si conferma fra le regioni in posizione migliore: la quota di studenti accademicamente eccellenti raggiunge il 21,7%, contro una media nazionale del 17,4%, mentre il rischio di dispersione scolastica implicita si ferma all'8,1%, ben al di sotto del 12,3% nazionale[77].

Nel 2024 il 99,3% dei giovani lombardi tra i 15 e i 19 anni risulta in possesso almeno della licenza media inferiore — un dato in lieve ripresa rispetto al 98,9% dell'anno precedente e in linea con la media italiana (99,2%). Si tratta di valori ormai prossimi alla soglia di completa scolarizzazione di base, sostanzialmente uniformi tra Nord e Sud del Paese. Nel 2024 la quota è praticamente identica tra ragazze (99,3%) e ragazzi (99,2%), segno che il divario di genere su questo indicatore di base risulta ormai sostanzialmente chiuso[78].

Anche al termine del percorso scolastico, secondo i dati INVALSI 2026, la Lombardia tiene saldamente le posizioni di testa, ma porta con sé i segni di un recupero rimasto a metà. In quinta superiore, raggiunge un livello di apprendimento adeguato il 63% degli studenti in italiano e altrettanti in matematica — un risultato che resta tra i nove e gli undici punti sopra la media nazionale (54,1% e 52,1%), ma che racconta anche una distanza ancora aperta con il 2019, quando le stesse quote erano pari al 78% e al 76%[79].

Il quadro complessivo, però, restituisce una Lombardia ancora fra le più solide del Paese. Uno studente lombardo di quinta superiore su cinque (20,3%) si colloca tra le eccellenze accademiche, contro una media italiana del 13,1%; specularmente, soltanto il 2,6% degli studenti termina il secondo ciclo in condizione di dispersione implicita — meno della metà del 6,3% nazionale[80].

[74] INVALSI, Rapporto nazionale Prove INVALSI 2026, presentato il 16 luglio 2026. https://www.invalsi.it/presentazione-rapporto-invalsi-2026/
[75] INVALSI, Rapporto nazionale Prove INVALSI 2026, esiti della V primaria, italiano, matematica e inglese
[76] INVALSI, Rapporto nazionale Prove INVALSI 2026, esiti della III secondaria di primo grado
[77] INVALSI, Rapporto nazionale Prove INVALSI 2026, eccellenza accademica e rischio di dispersione implicita nel primo ciclo
[78] ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, indicatori 077, 189 e 190, anno 2024; tavola Istruzione e formazione consultata il 2 ottobre 2026.
[79] INVALSI, Rapporto nazionale Prove INVALSI 20265, esiti della V secondaria di secondo grado
[80] INVALSI, Rapporto nazionale Prove INVALSI 2026, eccellenza accademica e dispersione implicita nel secondo ciclo

Tra le componenti del sistema formativo lombardo a livello secondario, l'Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) si è ormai consolidata come pilastro strutturale dell'offerta educativa regionale. Il canale intercetta tanto la domanda dei ragazzi orientati già a quattordici anni verso un percorso a forte vocazione professionalizzante, quanto le esigenze di un tessuto produttivo che nei qualificati e nei diplomati IeFP trova una risposta concreta ai propri fabbisogni di competenze tecniche. Accanto a questo asse ordinario, l'offerta comprende percorsi personalizzati rivolti agli allievi con disabilità e a quanti intendono riprendere gli studi dopo un'interruzione. Il quadro di partecipazione restituisce una dinamica in espansione: nell'anno formativo 2024-25 gli iscritti hanno superato quota 59 mila, in crescita del 2,5% rispetto all'anno precedente, portando l'incremento complessivo dal 2011-12 al 56% circa. In dettaglio, oltre 50 mila ragazzi frequentano un percorso triennale e quasi 9 mila sono iscritti al quarto anno di diploma; la componente maschile rimane nettamente prevalente, attorno al 61% del totale[81].

Conseguito il diploma al termine del quarto anno IeFP, lo studente dispone di due strade per dare continuità al proprio percorso formativo. La prima è il quinto anno integrativo, pensato per la preparazione all'esame di Stato e dunque per l'accesso all'istruzione terziaria. La seconda è costituita dai percorsi annuali di Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS), riconosciuti a livello nazionale come specializzazioni tecniche superiori e disegnati in raccordo diretto con i fabbisogni del sistema economico-produttivo lombardo, nella prospettiva di un inserimento occupazionale rapido. Sul fronte dei numeri, il canale IFTS registra nell'anno formativo 2024-25 un secondo arretramento consecutivo, fermandosi a 1.459 iscritti (-7,5% rispetto al 2023-24). Il dato resta tuttavia ampiamente al di sopra delle 486 iscrizioni registrate nel 2011-12, anno di partenza della serie storica disponibile: la flessione recente si inserisce dunque in un'espansione di più lungo periodo, ma richiede attenzione all'evoluzione della domanda e dell'offerta formativa[82].

Il tasso di scolarizzazione superiore dei giovani lombardi prosegue lungo una traiettoria espansiva: nel 2024 l'88,4% della popolazione tra i 20 e i 24 anni ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore, in crescita di 5,5 punti percentuali rispetto al 2020 (82,9%) e superiore di quasi due punti alla media nazionale (86,5%)[83].

Nel 2025 la quota di giovani lombardi tra i 18 e i 24 anni che abbandonano precocemente gli studi scende al 6,6%, un dato sensibilmente inferiore a quello nazionale (8,2%) e a quello europeo (9,1%). La flessione vale 1,1 punti rispetto al 2024, a conferma di una traiettoria di riduzione che ha tenuto anche dopo lo shock pandemico. Il fenomeno conserva tuttavia un netto profilo di genere: l'uscita precoce coinvolge l'8,6% dei ragazzi contro il 4,3% delle ragazze, con un'incidenza maschile che ormai da diversi anni si attesta sul doppio di quella femminile. Il rafforzamento del canale IeFP, sia in termini di iscrizioni sia di articolazione dell'offerta, costituisce uno degli strumenti regionali di contrasto all'abbandono precoce[84].

[81] Assolombarda – Centro Studi, Cruscotto Education, Dossier n. 107/feb 2026 (https://www.assolombarda.it/centro-studi). Per l'articolazione dell'offerta: Regione Lombardia, DGR n. XII/6315 del 15 giugno 2026, programmazione del sistema IeFP per l'a.f. 2026/2027

[82] Assolombarda – Centro Studi, Cruscotto Education, Dossier n. 107/feb 2026, sezione dedicata all'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore (IFTS)

[83] ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, indicatore 101, Tasso di scolarizzazione superiore, anni 2020 e 2024; tavola Istruzione e formazione consultata il 2 ottobre 2026

[84] Eurostat, dataset edat_lfse_16 «Early leavers from education and training by sex and NUTS 2 regions», dati aggiornati al 16 aprile 2026

In parallelo prosegue la riduzione dei giovani NEET (*Neither in Employment nor in Education and Training*): nel 2025 la quota sul totale dei 15-29enni residenti in Lombardia si porta all'8,5%, in calo di 1,6 punti rispetto al 2024 e di quasi dieci punti rispetto al picco del 18,4% toccato nel 2021. Il vantaggio della regione resta ampio: il dato lombardo è quasi cinque punti sotto la media nazionale (13,3%). Il fenomeno conserva tuttavia una marcata componente di genere: il tasso femminile (10,6%) si attesta su un livello significativamente più alto di quello maschile (6,5%) e il divario, dopo essersi ridotto nel biennio precedente, torna ad allargarsi nel 2025 per effetto di una contrazione più rapida sul versante dei ragazzi[85].

Per quanto riguarda le strutture scolastiche, il quadro restituito dall'Anagrafe nazionale dell'edilizia scolastica per l'anno 2024-25 conferma la condizione invecchiata del patrimonio lombardo. Nelle registrazioni scuola-edificio con anno di costruzione disponibile, quasi il 55% del patrimonio scolastico statale lombardo risulta costruito prima del 1975 — oltre tre punti sopra la media nazionale (51,6%) — e una quota del 15,9% risale a prima del 1940, contro il 12,4% del dato nazionale; il 4,4% risale addirittura a prima del 1900.

L'età del patrimonio rende rilevanti gli interventi sulle prestazioni energetiche e sulla sicurezza, e per quanto sul fronte energetico non sia disponibile una rilevazione ufficiale aggiornata della classe di efficienza, gli interventi di mitigazione adottati raccontano di un parco edilizio che ha comunque iniziato a investire sul tema: il 69,2% delle registrazioni scuola-edificio lombarde segnala almeno un accorgimento per la riduzione dei consumi (vs 56,7% nazionale), in particolare vetri e serramenti doppi (56,1%), zonizzazione degli impianti termici (45,7%), isolamento delle coperture (37,4%) e impianti fotovoltaici (16,3%); la Lombardia si colloca così al terzo posto in Italia su questo indicatore, dietro Valle d'Aosta e Veneto. Sul fronte dell'accessibilità per le persone con disabilità motoria, il 39,1% delle registrazioni scuola-edificio lombarde segnala congiuntamente ascensore per persone con disabilità, servizi igienici e porte a norma, scale a norma e rampe esterne o servoscala, un dato sensibilmente superiore alla media nazionale del 28,5% e che colloca la Lombardia al terzo posto fra le regioni italiane, dietro Valle d'Aosta (73,5%) e Piemonte (40,9%). Il dato è ancora più favorevole se si considerano singolarmente alcuni accorgimenti chiave: il 51,3% delle registrazioni lombarde indica la presenza di un ascensore adeguato (vs 37,7% nazionale) e l'82,6% di servizi igienici a norma per persone con disabilità (vs 70,4%)[86].

La popolazione lombarda si confronta con progressi e divari ancora da colmare sul fronte della digitalizzazione. Da un lato, l'uso quotidiano di internet ha ormai raggiunto livelli pienamente europei: nel 2025 il 91,8% dei lombardi tra i 16 e i 74 anni si connette ogni giorno, dato in netta crescita rispetto all'82,4% del 2021 e che colloca la regione al terzo posto tra le grandi aree europee benchmark, dietro Cataluña (93,6%) e Baden-Württemberg (92,9%); anche la connettività delle famiglie è ormai diffusa, con il 96,0% delle famiglie dotate di accesso a internet a casa nel 2025. Sul versante delle competenze, però, la diffusione di competenze digitali effettive resta lontana dagli obiettivi europei. Secondo la rilevazione Istat del 2025, il 37,1% dei lombardi tra i 16 e i 74 anni possiede competenze digitali superiori al livello base, contro il 31,5% in Italia e il 31,4% nella media dell'Unione; la quota

[85] Istat, Indicatori del BES – aggiornamento aprile 2026.

[86] Elaborazioni su dati MIM, Anagrafe nazionale dell'edilizia scolastica, a.s. 2024-2025, Open Data del 6 agosto 2025: «Anagrafe», «Età e origine», «Riduzione consumi energetici» e «Accorgimenti per il superamento delle barriere architettoniche» (https://dati.istruzione.it/opendata/). Unità di calcolo: coppie univoche scuola-edificio, eliminate le registrazioni duplicate; epoca di costruzione: sole coppie con anno valido. L'indicatore congiunto di accessibilità richiede ascensore, servizi igienici, porte e scale a norma, oltre a rampe esterne o servoscala; descrive le dotazioni dichiarate e non costituisce una certificazione di piena accessibilità

con competenze almeno di base si ferma al 60,7% (54,3% in Italia, 60,4% nell'UE), a quasi venti punti dall'obiettivo dell'80% fissato dal Decennio digitale per il 2030. Il quadro restituisce con chiarezza la priorità di un investimento sulla formazione delle competenze digitali, sia in ambito scolastico sia nei percorsi di aggiornamento di lavoratori e cittadini, come leva indispensabile perché l'infrastruttura — ormai diffusa — possa effettivamente tradursi in capitale umano qualificato, in linea con gli obiettivi di un sistema regionale che ambisce a rafforzare il proprio profilo di "terra di conoscenza"[87].

Una volta acquisito il certificato IFTS o il diploma di scuola secondaria di secondo grado, gli studenti possono proseguire lungo la filiera professionalizzante iscrivendosi a una delle 27 Fondazioni ITS Academy attive sul territorio lombardo (secondo i dati del Cruscotto Education 2026 di Assolombarda), una dotazione che fa della regione il principale bacino di questo segmento formativo nel Paese. Nell'anno formativo 2024-2025 il sistema accoglie 8.289 studenti, in netta prevalenza maschi (70,6%), con una distribuzione per area tecnologica che riflette le vocazioni produttive del territorio: oltre la metà degli iscritti (51,8%) si concentra nelle Nuove tecnologie per il Made in Italy, mentre un quinto (19,3%) frequenta percorsi di Tecnologie dell'informazione, della comunicazione e dei dati. Seguono, per consistenza, le Tecnologie per i beni e le attività artistiche e culturali e per il turismo (10,0%) e i corsi di Chimica e nuove tecnologie della vita (7,8%)[88].

Il Monitoraggio INDIRE 2026, riferito ai percorsi conclusi nel 2024, restituisce un sistema in cui la centralità lombarda si conferma lungo tutti i passaggi della filiera. Alla regione fa capo il 27,6% degli iscritti monitorati a livello nazionale, con 3.637 studenti distribuiti su 143 dei 506 percorsi mappati (28,3% del totale). Le 25 Fondazioni ITS Academy lombarde (23 delle quali con percorsi monitorati) presidiano, per area tecnologica prevalente, tutte le dieci aree tecnologiche, con una presenza più marcata nel sistema agro-alimentare (5 Fondazioni), nelle tecnologie per i beni e le attività culturali e il turismo (4) e, a pari livello, nei servizi alle imprese, nella meccatronica e nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (3 ciascuna). Sul fronte del transito al lavoro il quadro resta positivo ma meno netto che in passato: a un anno dal titolo risulta occupato il 79,3% dei diplomati lombardi, in calo dall'84,4% della rilevazione precedente e ora appena sotto la media nazionale (79,7%), mentre la coerenza tra percorso e impiego resta molto elevata (93,6%, contro il 92,8% nazionale). Il peso della Lombardia cresce comunque lungo la filiera, dal 27,6% degli iscritti al 29,3% dei diplomati e al 29,1% degli occupati: la quota regionale dei diplomati supera quella degli iscritti monitorati, ma la tenuta degli esiti occupazionali in una fase di forte espansione dell'offerta richiede un presidio attento della qualità dei singoli percorsi[89].

La formazione terziaria accademica si articola tra corsi di laurea (di primo e secondo livello e a ciclo unico), formazione post-laurea (dottorato, scuole di specializzazione e master) e percorsi AFAM. I dati

[87] Eurostat, isocriu sei, frequenza giornaliera I_IDAY, dati 2025; tgs00047, famiglie con accesso a internet a casa per regione NUTS 2, dati 2025, aggiornamento del 25 giugno 2026. ISTAT, Cittadini e ICT – Anno 2025, 22 aprile 2026, tavola 2.2. Eurostat, isoc_sk_dskl_i21, competenze digitali complessive, percentuale di tutti gli individui di 16-74 anni, dati 2025 per Italia e UE27.

[88] Assolombarda – Centro Studi, Cruscotto Education, Dossier n. 107/feb 2026, sezione ITS Academy. Per il confronto tra regioni: INDIRE, ITS Academy – Monitoraggio nazionale 2026, percorsi monitorati per regione (Lombardia 135, Veneto 75, Emilia-Romagna 41).

[89] INDIRE, ITS Academy – Monitoraggio nazionale 2026, Rapporto nazionale e Focus Lombardia, percorsi conclusi entro il 31 dicembre 2024. Il perimetro territoriale comprende 143 percorsi, inclusi 8 multiregionali: 3.637 iscritti, 2.923 diplomati e 2.319 occupati (Focus Lombardia, quadro di sintesi e tavole 4.2 e 5.1). Totali nazionali: 506 percorsi, 13.195 iscritti, 9.991 diplomati e 7.964 occupati. https://www.indire.it/progetto/its-istituti-tecnologici-superiori/monitoraggio-nazionale/

MUR mostrano che, nell'a.a. 2025-2026, in Lombardia sono attivi 14 Atenei con iscritti ai corsi di laurea — 7 statali e 7 non statali, di cui uno telematico — e, nell'a.a. 2024-2025, 30 istituti di Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica (AFAM) censite dal MUR, sedi decentrate incluse: una dotazione che configura un ecosistema accademico fra i più ampi e diversificati a livello nazionale. La sua attrattività trova conferma nel fatto che oltre un quarto degli iscritti ai corsi di laurea proviene da fuori regione, una quota che, secondo le analisi di Assolombarda nel Cruscotto Education 2026, si è stabilmente mantenuta sopra il 25% nell'ultimo decennio[90].

Le classifiche internazionali restituiscono un sistema in posizioni di rilievo. Nel QS World University Rankings 2027 figurano sette Atenei lombardi fra le 1.504 università classificate. Il Politecnico di Milano sale all'87° posto, undici posizioni in più rispetto al 98° dell'edizione precedente, e si conferma il primo ateneo italiano. Segue l'Università degli Studi di Milano, al 270° posto (dal 276°). Entro la top 500 migliorano anche l'Università Cattolica del Sacro Cuore, che sale al 388° posto (dal 409°), e l'Università degli Studi di Pavia, al 395° (dal 423°), mentre l'Università Vita-Salute San Raffaele scende di quattro posizioni, al 465°. Completano il quadro l'Università di Milano-Bicocca (544°, dal 542°) e l'Università degli Studi di Brescia, che sale al 581° posto guadagnando 69 posizioni[91].

Sul fronte dell'innovazione, l'edizione più recente del Regional Innovation Scoreboard (RIS) — strumento con cui la Commissione europea misura la performance innovativa di 241 regioni in EU, Norvegia, Serbia, Svizzera e Regno Unito — è quella del 2025. L'esercizio classifica le regioni in quattro fasce a seconda del valore dell'indice sintetico, costruito su 23 indicatori: 38 territori sono leader dell'innovazione (con performance superiore al 125% della media europea), 69 forti innovatori (100-125%), 74 moderati (70-100%) e 60 emergenti (sotto il 70%). In questa fotografia la Lombardia si conferma "moderato+", come nell'edizione 2023; il confronto con le classificazioni delle precedenti edizioni risente delle revisioni metodologiche. Il dato va però letto in dinamica: nel profilo regionale del RIS 2025 l'incremento dell'indice, espresso rispetto alla base UE 2018, è pari a 15,3 punti tra il 2018 e il 2025 e a 6,3 punti nel biennio 2023-2025, un ritmo in linea con la media italiana sull'intero periodo (+15,4) e superiore nell'ultimo biennio (+4,9).

La Lombardia si colloca al 114° posto, alle spalle di Oberbayern (5°), Stoccarda (54°), Auvergne - Rhône-Alpes (64°) e Cataluña (72°) (dati pubblicati nei profili regionali del Regional Innovation Scoreboard 2025 della Commissione europea). Nel confronto con i Quattro Motori per l'Europa Stoccarda rappresenta una delle subregioni del Baden-Württemberg. Il confronto puntuale con questi territori restituisce un profilo eterogeneo. La Lombardia esprime infatti eccellenze marcate nel comparto industriale e nella ricerca scientifica: il fatturato generato da prodotti nuovi sul mercato o per l'impresa, la diffusione del cloud computing nel tessuto produttivo, la propensione delle PMI a innovare prodotto e processo, e la densità delle domande di design collocano la regione fra le prime in Europa. Persistono, di contro, ritardi strutturali su cui converge da tempo l'attenzione delle politiche regionali: la quota di laureati, la spesa pubblica e privata in ricerca e sviluppo, il numero di brevetti, l'occupazione in imprese innovative e le emissioni industriali di PM2.5 — quest'ultimo l'indicatore su cui il divario europeo è più ampio[92].

---

[90] MUR, Anagrafe Nazionale Studenti, iscritti per ateneo, a.a. 2025-2026 (atenei con iscritti ai corsi di laurea); MUR, open data AFAM, iscritti per istituzione, a.a. 2024-2025, ultimo anno con dettaglio regionale; Assolombarda, Cruscotto Education 2026 per l'incidenza degli iscritti residenti fuori regione (28,7%)

[91] QS Quacquarelli Symonds, QS World University Rankings 2027, 18 giugno 2026 (https://www.topuniversities.com/world-university-rankings)

[92] Commissione europea, Regional Innovation Scoreboard 2025, rapporto e profili regionali per paese, luglio 2025; profili regionali di Italia (p. 6), Germania (p. 6), Francia (p. 5) e Spagna (p. 5) per le posizioni in graduatoria; profilo Italia,

Sul fronte delle tecnologie strategiche, Regione Lombardia ha aderito formalmente alla piattaforma europea STEP (Strategic Technologies for Europe Platform), introducendo nel Programma Regionale FESR 2021-2027 due nuovi assi dedicati: l'Asse VI per le tecnologie deep tech e le biotecnologie, l'Asse VII per le tecnologie pulite ed efficienti sotto il profilo delle risorse e l'asse IX – tecnologie critiche. Nella versione vigente del Programma le tre priorità dispongono complessivamente di circa 153 milioni di euro (94,5 milioni l'Asse VI, 38,4 milioni l'Asse VII e 20 milioni l'Asse IX), pari a circa il 7,6% della dotazione complessiva di 2 miliardi di euro, a beneficio delle tecnologie strategiche per l'Unione[93].
L'adesione consente di intercettare risorse aggiuntive europee a beneficio del tessuto produttivo lombardo nei comparti che la Commissione ha individuato come abilitanti per la sovranità tecnologica dell'Unione[94].

Il Rapporto Lombardia 2025 di PoliS-Lombardia, dedicato al ruolo dell'Intelligenza Artificiale per la sostenibilità, restituisce l'immagine di un sistema produttivo regionale che sta integrando in profondità le tecnologie di frontiera. L'edizione 2026 dell'Indagine sul lavoro di Confindustria Lombardia, riferita al 2025, mostra un'accelerazione: il 64% delle imprese rispondenti ha già adottato l'Intelligenza Artificiale o ne sta valutando l'introduzione, contro il 59% di un anno prima. Cresce soprattutto la quota di chi l'ha già integrata nei processi o la sta sperimentando, passata dal12% al 22%, mentre scende dal 47% al 42% quella di chi è ancora in fase di valutazione. Sul fronte degli investimenti, nel 2024 il 50% delle imprese lombarde ha investito in tecnologie digitali avanzate e un terzo in efficienza energetica e fonti rinnovabili. Il Rapporto sottolinea tuttavia come l'accelerazione tecnologica richieda un parallelo rafforzamento della formazione continua e una governance responsabile, per evitare che la trasformazione in corso amplifichi i divari territoriali e le disuguaglianze nell'accesso alle competenze[95].

La Lombardia si conferma la regione leader in Italia per numero di startup innovative, in un quadro nazionale che torna a contrarsi. Al 28 settembre 2026 le startup lombarde iscritte alla sezione speciale del Registro delle imprese sono 3.180, pari al 27,5% del totale nazionale (11.557 imprese)[96]. Milano, con 2.358 unità, mantiene il primato provinciale e concentra da sola il 20,4% delle startup italiane: circa tre startup lombarde su quattro hanno sede nella città metropolitana di Milano. Rispetto ad aprile 2026, però, la contrazione si fa più intensa proprio in Lombardia: a fronte di un calo nazionale di 212 imprese (-1,8%), la regione ne perde 244 (-7,1%) e Milano 224 (-8,7%).

Il primato si inserisce peraltro in un quadro regionale di stabilizzazione del tessuto imprenditoriale: nel secondo trimestre 2026 le imprese attive lombarde sono 815.794, stabili su base annua, a fronte di

scheda Lombardia, per l'indice e le variazioni. I confronti temporali sono riferiti alla metodologia dell'edizione 2025 e alla base UE 2018 https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/regional-innovation-scoreboard_en

[93] Regione Lombardia, Programma Regionale FESR 2021-2027, versione 5.0 approvata con Decisione di esecuzione della Commissione C (2026)270 del 4 marzo 2026, tabella 11: Asse VI 94.532.885 euro, Asse VII 38.410.380 euro, Asse IX 20.000.000 euro; dotazione complessiva 2 miliardi di euro. L'adesione a STEP risale alla DGR XII/2740/2024, approvata con Decisione C (2024) 6655 final (https://fesr.regione.lombardia.it/)

[94] Regione Lombardia, modifica del Programma Regionale FESR 2021-2027 per adesione alla piattaforma europea STEP – Strategic Technologies for Europe Platform (introduzione degli Assi prioritari VI e VII).

[95] PoliS-Lombardia, Rapporto Lombardia 2025 – L'Intelligenza Artificiale per la sostenibilità, presentato il 24 febbraio 2026 (https://rapporto.lombardia.it), per gli investimenti e il quadro interpretativo. Confindustria Lombardia, I numeri per le Risorse Umane – Indagine sul lavoro, edizione 2026, presentazione del 3 giugno 2026, 763 imprese rispondenti, per l'adozione dell'IA nel 2025 e il confronto con il 2024 (https://confindustria.lombardia.it)

[96] Elaborazioni su InfoCamere – Registro delle imprese, sezione speciale Startup innovative, elenco al 28 settembre 2026, confrontato con l'elenco al 27 aprile 2026

un calo dello 0,9% a livello nazionale, secondo Unioncamere Lombardia[97]. La concentrazione del fenomeno sul polo metropolitano milanese resta senza confronti in Italia: Roma, seconda, conta 1.247 startup, poco più della metà di quelle milanesi. Tra le altre province lombarde si distinguono Bergamo (197), Brescia (191) e Monza e Brianza (122), espressione di un tessuto innovativo che, pur fortemente polarizzato, presenta ramificazioni significative anche al di fuori dell'area metropolitana.

Indicatori multidimensionali di outcome[98]

	Indicatore	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Fonte**
Sostenibilità sociale	Giovani che non lavorano e non studiano (NEET)	17,9%	18,4%	13,6%	10,6%	10,1%	8,5%	ISTAT - BES
	Competenza alfabetica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	-	33,6%	32,9%	33,3%	34,5%	36,6%	ISTAT - SDG
	Competenza numerica non adeguata (studenti classi III scuola secondaria primo grado)	-	36,6%	34,7%	35,4%	35,2%	35,9%	ISTAT - SDG
	Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione	13,1%	11,3%	9,9%	7,8%	7,7%	6,6%	ISTAT
Sostenibilità economica	Dispersione implicita (studenti classi V scuola secondaria secondo grado)	-	3,9%	3,1%	2,9%	2,5%	3,7%	ISTAT - SDG
	Competenze digitali almeno di base	-	51%	-	53,4%	-	60,7%	ISTAT - SDG
	Persone che conseguono un titolo terziario STEM nell'anno (per 1.000 residenti di 20-29 anni)	15,3	16,2	16,7	16,9	-	-	ISTAT – SDG
	Laureati e altri titoli terziari (25-34 anni)	33,7%	30,7%	32,1%	35,2%	35,2%	34%	ISTAT - SDG
	Lavoratori della conoscenza (percentuale di occupati con istruzione universitaria in professioni Scientifico-Tecnologiche sul totale degli occupati)	18,9~~1~~%	18,1%	17,8%	19,4%	19,9%	19,3%	ISTAT – BES

[97] Unioncamere Lombardia, Demografia delle imprese in Lombardia – 2° trimestre 2026, elaborazioni Unioncamere Lombardia su dati InfoCamere (https://www.unioncamerelombardia.it).

[98] Fonti della tabella: ISTAT, BES, aggiornamento del 9 aprile 2026; ISTAT, Indicatori SDGs, aggiornamento dell'8 luglio 2026. Competenze scolastiche e dispersione implicita: elaborazioni ISTAT su dati INVALSI. Titoli terziari STEM: dati per 1.000 residenti di 20-29 anni. Intensità di ricerca: ISTAT, Indicatori territoriali per le politiche di sviluppo, indicatore 114; per il 2024, elaborazione su spesa per R&S intra-muros (6.044,2 milioni di euro, diffusione del 24 settembre 2026) e PIL a prezzi correnti (505.152,8 milioni di euro, Indicatori territoriali, tavola Dati 001, anno 2024). Ricercatori nelle imprese: indicatore ISTAT 416; per il 2024, elaborazione su 23.406 ricercatori (persone fisiche, IstatData, R&S) e 4.654.664 addetti delle imprese dell'industria e dei servizi (Indicatori territoriali, tavola Dati 861, anno 2024). Il trattino indica un dato non disponibile o non rilevato per l'anno.

	Intensità di ricerca (spesa per R&S in % del PIL)	1,34	1,22	1,17	1,19	1,20	-	ISTAT
	Ricercatori occupati nelle imprese sul totale degli addetti (%)	0,6 %	0,5%	0,5%	0,6%	0,5%	-	ISTAT

Progetto emblematico 2027

INVESTIRE NELLA FILIERA PROFESSIONALIZZANTE: IEFP, FILIERA 4+2 E INTERNAZIONALIZZAZIONE

Il sistema di istruzione e formazione professionale, incluso l'apprendimento duale, rappresenta un pilastro del sistema formativo regionale, in grado di garantire percorsi personalizzati, inclusivi e orientati al contrasto della dispersione scolastica, nonché all'acquisizione di competenze immediatamente spendibili nel mercato del lavoro.

Nel 2027, Regione Lombardia sarà impegnata nel **consolidamento del modello IeFP** sviluppato grazie alle risorse del PNRR, assicurando la continuità del sistema e il rafforzamento della sua integrazione con il tessuto produttivo e con le politiche regionali di sviluppo delle competenze.

Proseguirà inoltre lo sviluppo delle **filiere formative tecnologico-professionali (modello 4+2),** attraverso il rafforzamento delle reti territoriali tra istituzioni formative, sistema scolastico, ITS Academy e imprese, favorendo la continuità dei percorsi e l'allineamento dell'offerta formativa ai fabbisogni delle filiere produttive.

Nel 2027 sarà contestualmente consolidata la **dimensione internazionale della filiera professionalizzante**, attraverso il proseguimento degli interventi di mobilità formativa all'estero rivolti agli studenti dei percorsi IeFP e IFTS, valorizzando un filone strutturato di intervento e rafforzando l'apertura del sistema regionale ai contesti europei e internazionali.

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

Mentre assistiamo a un progressivo affermarsi degli Atenei Lombardi nei ranking internazionali, costatiamo le difficoltà dei giovani a stabilirsi nei centri urbani della nostra regione a causa dell'aumento del costo della vita. Nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza sono stati finanziati in Lombardia **42 interventi per le residenze universitarie** per un importo complessivo di quasi 66 milioni di euro e un target di **917 nuovi posti letto creati**. Il target finale prevede la realizzazione di 3.480 posti letto complessivi.

A ciò si aggiungono gli interventi di realizzazione di nuovi alloggi e riqualificazione delle residenze universitarie, per un totale di 1.160 posti letto previsti nell'ambito del progetto di rigenerazione urbana dell'area **MIND – Milano Innovation District**, e 259 posti letto ottenuti dalla riqualificazione della Casa dello Studente di Viale Romagna a Milano, con cofinanziamento regionale di 4 milioni di euro.

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

Parallelamente e in modo complementare, Regione investirà per lo sviluppo del **sistema terziario**, non accademico degli ITS Academy, fondamentale per la creazione di competenze necessarie a confrontarsi con la *twin transition* digitale e ambientale e MIND – Milano Innovation District – è stato individuato come luogo di localizzazione del nuovo palazzo ITS, campus di avvio della sperimentazione della filiera formativa tecnologico professionale.

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

Il consolidamento del modello lombardo di offerta formativa darà l'avvio ad una nuova stagione di programmazione del sistema ITS lombardo che nel triennio 2027-2029 sarà incentrato sulla stabilizzazione e il potenziamento dell'offerta di percorsi nei confronti degli studenti.

Ambito strategico 3.1

Scuola

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

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

Nel prossimo triennio, proseguirà l'impegno di Regione Lombardia nel sostenere la libertà di scelta educativa tra Scuola statale e paritaria e nel potenziare le politiche di Diritto allo Studio (soprattutto a favore delle famiglie più fragili) con le diverse componenti di Dote Scuola: Buono Scuola, Materiale Didattico e Sostegno per studenti con disabilità; inoltre, si continuerà a premiare gli studenti più

capaci con la componente Merito. Completano gli interventi regionali il contributo di funzionamento erogato alle Scuole dell'infanzia paritarie non comunali ed i contributi erogati per i servizi di inclusione scolastica a favore degli studenti con disabilità frequentanti secondo Ciclo.

Obiettivi strategici

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1.3 Potenziare le infrastrutture scolastiche, anche digitali

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore degli investimenti nella dotazione tecnologica nelle scuole (in termini di % di risorse erogate rispetto alle risorse impegnate)	0%	~~80%~~ 98%

Destinatari: Studenti; Insegnanti e personale scolastico; Enti locali

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

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

Ambito strategico 3.2

Formazione professionale e ITS Academy

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

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

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

Per lo sviluppo e il miglioramento del sistema vengono promosse specifiche misure finalizzate a sviluppare esperienze formative di qualità attraverso la realizzazione di esperienze all'estero, a favorire l'occupabilità dei giovani attraverso il contratto di apprendistato, a sostenere percorsi educativi innovativi che valorizzano lo sport quale strumento di inclusione, crescita personale e sviluppo delle competenze trasversali, nonché a concorrere al contrasto della dispersione scolastica.

Obiettivi strategici

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

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

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

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

Destinatari: Studenti; Famiglie; Istituzioni scolastiche e formative accreditate; Datori di lavoro

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
~~%~~ N. di soggetti che ottengono il diploma ITS (sul totale degli iscritti)	~~83%~~ 1.495	~~90%~~ 3.000

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ambito strategico 3.3

Sistema Universitario

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

In tema di sostegno al Diritto allo Studio Universitario, si evidenzia che il numero di studenti idonei alla borsa di studio ammonta a circa 28.500 nell'anno accademico 2025/2026, di cui circa il 45% da fuori Regione. L'importo medio delle borse di studio si attesta a circa 5.600 euro nell'a.a. 2025/2026, in applicazione delle normative statali (D.M. 1320/2021 e D.M. 317 e 318 del 2024) che già dall'a.a. 2024/2025 hanno ampliato la platea dei soggetti beneficiari mediante l'innalzamento dei livelli reddituali ISEE - Indicatore della Situazione Economica Equivalente (€ 26.516,70) e ISPE - Indicatore di Situazione Patrimoniale Equivalente (€ 57.645,03).

Negli ultimi anni si è registrata quindi un'esplosione del fabbisogno finanziario da 102 milioni di euro nell'a.a. 2021/2022 a circa 164,3 milioni di euro nell'a.a. 2025/2026, coperti negli anni anche dal cofinanziamento degli Atenei e da risorse statali aggiuntive.

Nei prossimi anni, anche in considerazione del progressivo venir meno dei finanziamenti del PNRR si prospetta il rischio che, in assenza di opportuni correttivi anche di natura normativa, il livello di tutela del diritto allo studio raggiunto grazie alla riforma introdotta a livello centrale possa non essere garantito al massimo numero di studenti beneficiari. A tal proposito, Regione Lombardia ha aperto un confronto con il Ministero dell'Università e della Ricerca e le altre Regioni per addivenire alla definizione dei LEP a livello nazionale e in particolare alla definizione dei requisiti di accesso alle borse di studio e dell'importo della borsa, valutando altresì, in raccordo con le strutture regionali

competenti, la possibilità di concorrere al finanziamento delle misure di sostegno al diritto allo studio anche attraverso l'utilizzo di risorse del Fondo Sociale Europeo.

Inoltre, a partire dall'a.a. 2026/2027 entrerà in vigore la nuova disciplina relativa alla tassa regionale per il diritto allo studio universitario (approvata con legge regionale n. 13/2025), il cui importo non sarà più fisso ma calcolato secondo criteri progressivi basati sull'ISEE, a tutela degli studenti appartenenti alle famiglie a basso reddito e con disabilità. Questa riforma punta a rafforzare il principio di equità, ridurre il peso economico per i nuclei familiari a basso reddito e ampliare le opportunità di accesso all'università per gli studenti meno abbienti.
In Lombardia è molto sentito il tema dell'housing universitario, caratterizzato da una forte domanda di alloggi da parte degli studenti fuori sede. Su questo tema, alle iniziative già avviate a valere su fondi PNRR e Piano Lombardia, si affiancheranno ulteriori iniziative regionali, per soddisfare il fabbisogno residenziale, con soluzioni che spaziano dalla costruzione di nuove residenze alla riqualificazione di spazi esistenti.

Obiettivi strategici

3.3.1. Potenziare il diritto allo studio universitario

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di studenti universitari che ricevono una borsa di studio all'anno	27.500	~~30.000~~ 29.000
Il target viene ribassato in quanto, a seguito della conclusione del PNRR e dell'adeguamento delle borse agli indici ISEE, ISPE (+1,4%) da parte del Ministero, ci saranno meno risorse a disposizione per borse di studio di importo maggiore.		

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse destinate alle borse di studio universitario (statali, regionali, comunitarie PNRR) all'anno (milioni di euro)	89,7 (a.a. 21/22)	110 [99]

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

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

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

Ambito strategico 3.4

Ricerca e innovazione

Per il triennio 2027-2029, prosegue e si rafforza l'impegno regionale nel sostenere la Ricerca e l'Innovazione e nel valorizzare gli ecosistemi lombardi dell'innovazione mettendo in campo azioni coerenti con gli indirizzi della Commissione Europea che pongono un forte accento sulla transizione verde e digitale e, più recentemente, su una maggiore resilienza dei Paesi membri alle crisi globali con l'obiettivo di rafforzare la competitività e l'autonomia della UE nei settori considerati cruciali, quali le tecnologie digitali avanzate, le tecnologie pulite e le biotecnologie.
Nel corso del triennio, le politiche regionali in materia di ricerca e innovazione potranno inoltre beneficiare dell'entrata in vigore della legge regionale "Disposizioni in materia di ricerca, innovazione e intelligenza artificiale per lo sviluppo sostenibile", che rinnova e rafforza il quadro strategico e normativo regionale a sostegno dello sviluppo tecnologico e della competitività del territorio.

La sostenibilità, la digitalizzazione, il trasferimento di conoscenze e della tecnologia sono elementi chiave nella programmazione regionale, che punta a sostenere la realizzazione di progetti complessi di ricerca e sviluppo facilitando la collaborazione tra enti di ricerca e sistema produttivo e l'attivazione di partenariati tra grandi imprese e PMI, comprese le start-up e le PMI innovative. Anche il rafforzamento delle competenze interne alle imprese rappresenta un fattore strategico per l'innovazione e la competitività, per rendere il sistema della ricerca lombardo più attrattivo, specializzato e qualificato.
Gli obiettivi specifici del programma regionale includono la promozione della ricerca applicata e dell'innovazione tecnologica e digitale delle imprese, in particolare delle PMI, anche in collaborazione con enti di ricerca, lo sviluppo delle tecnologie strategiche critiche (piattaforma STEP), il potenziamento delle infrastrutture di ricerca delle Università lombarde che svolgono attività di trasferimento tecnologico verso le imprese, il sostegno agli Istituti di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico (IRCCS) della Lombardia, per sostenere il trasferimento dei risultati della ricerca scientifica verso le imprese e il mercato. Inoltre, per i Cluster tecnologici lombardi (CTL) proseguirà il percorso di valorizzazione degli ecosistemi, avviato nel 2026, per creare condizioni abilitanti a rafforzare le connessioni tra gli attori chiave e favorire lo sviluppo tecnologico, anche a livello internazionale. Nel 2027 continuerà il sostegno di Regione a progetti complessi di ricerca industriale e sviluppo sperimentale, in collaborazione tra PMI, grandi imprese ed enti di ricerca, per lo sviluppo di nuove soluzioni tecnologiche, innovazioni di prodotto e nuovi prototipi e il sostegno a progetti di sviluppo di tecnologie critiche deep tech e biotech condotti da partenariati composti da imprese.

Infine, sarà data attuazione al Protocollo di Intesa con Fondazione Cariplo, attraverso l'approvazione di una misura rivolta ai Comuni lombardi per sperimentare soluzioni innovative in sinergia con le imprese, inclusa l'applicazione dell'intelligenza artificiale, finalizzate al monitoraggio del territorio.
Prosegue inoltre l'impegno per l'attuazione degli interventi attivati nell'ambito del Piano Lombardia, tra i quali si ricorda in particolare la creazione, presso il polo territoriale di Lecco del Politecnico di Milano, di un centro di ricerca sui temi Sport, Riabilitazione e Inclusione. In tema di Intelligenza Artificiale, prosegue il programma LombardIA che, attraverso il confronto con stakeholder pubblici e privati attivi su questa tematica, intende governare e coordinare uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile dell'Intelligenza Artificiale all'interno dell'ecosistema regionale di ricerca e innovazione.

Prosegue la realizzazione del nuovo quartiere MIND – Milano Innovation District, ecosistema dell'innovazione e luogo di riferimento per la sperimentazione delle innovazioni tecnologiche e digitali. È in fase di avanzata realizzazione il sistema delle "ancore pubbliche": sono in esercizio l'IRCCS Galeazzi, la Cascina Triulza (social Hub e centro polifunzionale) e parte di Human Technopole. Il nuovo Campus UNIMI, sede delle facoltà scientifiche dell'Università degli Studi di Milano ospiterà i corsi di laurea a partire dall'anno accademico 2027/2028. Tutti gli interventi programmati all'interno del Piano Integrato di Intervento, incluse le infrastrutture di sito e di viabilità, nonché gli spazi pubblici, saranno completati entro giugno 2037.

Obiettivi strategici

3.4.1. Programmare e promuovere la ricerca e l'innovazione

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese destinatarie di servizi specialistici e di supporto per l'innovazione e l'internazionalizzazione all'anno	430	~~450~~ 480

Destinatari: Organismi di ricerca pubblici e privati (ivi compresi gli IRCCS e le Università), Soggetti afferenti agli ecosistemi dell'innovazione (quali imprese, ricercatori, centri di ricerca, Università, cluster tecnologici, ecc.) Enti locali

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: DG Regio e DG Ricerca della Commissione europea, Regioni europee e italiane, Ministero dell'Università e della Ricerca

3.4.2. Rafforzare l'innovazione, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti sostenuti che collaborano tra loro e con altri soggetti nell'ambito di ogni misura (nella legislatura)	200	~~300~~ 380

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti abbinati al sostegno pubblico (nella legislatura) (milioni di euro)	160	~~200~~ 225

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (nella legislatura) (milioni di euro)	170	~~230~~ 250

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Importo medio di risorse concesse per progetto (nella legislatura) (euro)	310.000	350.000

Destinatari: Organismi di ricerca pubblici e privati (ivi compresi gli IRCCS e le Università), Soggetti afferenti agli ecosistemi dell'innovazione (quali imprese, ricercatori, centri di ricerca, Università, cluster tecnologici, ecc.), Enti locali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., Fondazione Regionale per la Ricerca Biomedica (FRRB), Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: DG Regio e DG Ricerca della Commissione europea – Sistema Universitario

3.4.3. Sostenere il trasferimento tecnologico tra mondo della ricerca e delle imprese lombarde

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Soggetti ~~sostenuti~~ coinvolti nell'ambito di ogni misura (nella legislatura)	268	300
L'indicatore viene riformulato con l'obiettivo di considerare non solo i beneficiari diretti, ma anche eventuali altri partner coinvolti nel progetto, tra cui gli organismi di ricerca.		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (nella legislatura) (milioni di euro)	6	85

Destinatari: Organismi di ricerca pubblici e privati (ivi compresi gli IRCCS e le Università), Soggetti afferenti all'ecosistema dell'innovazione (quali imprese, ricercatori, centri di ricerca, Università, Cluster tecnologici, ecc.)

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: DG Regio e DG Ricerca della Commissione europea – Sistema Universitario, Ministero delle imprese e del made in Italy, Gestori di Fondi di Venture Capital, Unioncamere Lombardia/CCIAA, Fondazione per l'innovazione ed il trasferimento tecnologico (FITT)

Pilastro 4
Lombardia Terra di Impresa e di Lavoro

Obiettivi Agenda ONU 2030



Consolidare il ruolo della Lombardia come motore economico dell'Europa richiede oggi di guardare alla competitività come all'esito di un allineamento più complesso fra la vitalità del tessuto imprenditoriale, l'attrattività che il territorio esercita verso capitali e talenti esterni e la qualità del lavoro che al suo interno si genera. È in questo intreccio che si gioca la traiettoria regionale dei prossimi anni e, con essa, la capacità del sistema produttivo lombardo di mantenere il proprio peso all'interno di uno scenario europeo segnato da rallentamenti diffusi e da ricomposizioni strutturali rapide.

Su questo sfondo, le priorità per l'impresa e il lavoro si articolano lungo direttrici complementari più che alternative. Il rafforzamento dell'ecosistema produttivo passa anzitutto per l'accompagnamento delle imprese nelle due grandi transizioni in corso — quella digitale e quella ambientale — e per il sostegno alla nascita di nuove realtà, ai processi di internazionalizzazione e alle dinamiche di cooperazione e integrazione di filiera. A questo si lega il tema dell'attrattività territoriale, dove la Lombardia si misura ormai entro una geografia europea e globale in cui le regioni più dinamiche si contendono capitali, imprese e competenze. Il versante del lavoro chiama infine in causa un sistema di servizi capace di sostenere l'aggiornamento continuo delle competenze, di favorire l'inclusione delle fasce più fragili della popolazione attiva e di intervenire tempestivamente nella prevenzione e gestione delle crisi aziendali: un'area in cui la qualità della risposta pubblica incide direttamente sulla tenuta competitiva del sistema regionale.

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

Lo scenario economico e commerciale internazionale resta segnato da un'incertezza pervasiva, alimentata dalle rinnovate tensioni commerciali con gli Stati Uniti e dalla persistente instabilità dei conflitti in corso, che continua a riflettersi sulle prospettive di crescita lombarde. Secondo le stime di gennaio 2026 del Centro Studi Assolombarda, l'economia regionale avrebbe registrato nel 2025 un incremento del Pil dello 0,7%, sostanzialmente allineato al dato nazionale (+0,6%). Per il 2026 le previsioni di luglio stimano per la Lombardia una crescita dello 0,7%, rivista al rialzo rispetto ad aprile grazie a una tenuta dell'industria superiore alle attese nel primo trimestre e poco sopra la media italiana (+0,6%). La dinamica è sostanzialmente allineata a quella delle principali economie europee: le proiezioni della BCE di settembre stimano per l'area euro un +0,9% nel 2026, la Bundesbank, a giugno, un +0,5% per la Germania e la Banque de France, a settembre, un +0,4% per la Francia. Resta invece netto il distacco dalla Catalogna, cresciuta del 3,0% su base annua nel secondo trimestre 2026 secondo l'Idescat, per la quale il Booklet riporta una previsione di +2,3% nella media dell'anno[100].

[100] Assolombarda – Centro Studi, Booklet Economia – Previsioni e analisi macroeconomica, edizione gennaio 2026 (https://www.assolombarda.it/centro-studi). I confronti con le regioni benchmark europee si basano sulle proiezioni regionali curate dal Centro Studi Assolombarda. Per il 2026: Assolombarda – Centro Studi, Booklet Economia – Previsioni n. 7/luglio 2026 (22 luglio 2026), che riprende le proiezioni della BCE (giugno 2026), della Bundesbank, della Banque de France e dell'Idescat. Aggiornamenti: BCE, proiezioni macroeconomiche degli esperti per l'area dell'euro, settembre 2026; Banque de France, Projections macroéconomiques intermédiaires, 15 settembre 2026; Idescat, Comptabilitat trimestral T2/2026, 14 settembre 2026

Sul fronte settoriale, i dati congiunturali del secondo trimestre 2026 diffusi da Unioncamere Lombardia confermano il ruolo trainante della manifattura, la cui produzione cresce dello 0,1% sul trimestre precedente e si mantiene sui massimi della serie storica, mentre il fatturato sale dell'1,4% e gli ordini esteri del 2,5% (+0,5% quelli interni); su base annua la produzione industriale aumenta del 2,1%. Positivo anche il profilo dell'artigianato, con produzione a +0,5%, fatturato a +0,7%, ordini interni a +0,5% ed esteri a +1,4% (+2,0% la produzione su base annua). Il dato si innesta su un 2025 già positivo: la manifattura lombarda ha chiuso l'anno con una crescita del +1,2% — a fronte di una flessione del -0,5% a livello nazionale — accompagnata da un fatturato in espansione del 2,5%, da ordini interni a +1,1% e da ordini esteri a +3,1%; anche il comparto artigiano archivia un consuntivo positivo, con produzione a +1,0%, fatturato a +1,3% e una netta ripresa della domanda dall'estero (+2,5%)[101].

Dietro questi risultati si conferma la centralità della proiezione internazionale come fattore di tenuta del sistema produttivo: la quota di fatturato estero dell'industria, pari al 38,9% nel 2025, sale al 39,3% nel secondo trimestre 2026, sui massimi storici, mentre nell'artigianato — più ancorato al mercato domestico — la stessa quota era pari al 6,5% nel 2025, a segnalare i margini di apertura ai mercati globali ancora largamente disponibili per le imprese di minori dimensioni. La dinamica positiva è peraltro diffusa: nel 2025 dieci comparti su tredici chiudono l'anno in territorio positivo, con i risultati migliori per le industrie varie (+6,0%), gli alimentari (+3,3%), le pelli-calzature (+2,8%) e i minerali non metalliferi (+2,6%); restano invece in flessione il tessile (-2,0%), la gomma-plastica (-0,5%) e i mezzi di trasporto (-0,3%)[102].

Nel secondo trimestre 2026 migliora anche il quadro occupazionale. Nell'industria il saldo tra ingressi e uscite resta positivo (+0,3%) e il ricorso alla cassa integrazione resta contenuto: la utilizza il 10,2% delle imprese, con un'incidenza sul monte ore trimestrale scesa allo 0,9% e concentrata nel tessile e nel legno-mobilio; nell'artigianato il saldo occupazionale è nullo e la CIG riguarda il 5,9% delle imprese, per lo 0,6% del monte ore. Sul fronte degli investimenti, il 64% delle imprese industriali ha investito nel corso del 2025, soprattutto in impianti, macchinari e veicoli, con l'obiettivo di rinnovare la capacità produttiva; cresce inoltre — in particolare fra gli artigiani — l'attenzione alle soluzioni di risparmio energetico, in un contesto in cui i costi dell'energia e delle materie prime, accanto al protrarsi delle tensioni geopolitiche, restano i principali fattori di rischio percepiti dalle imprese. Nel secondo trimestre 2026 i prezzi delle materie prime sono aumentati del 4,5% per l'industria e del 6,4% per l'artigianato rispetto al trimestre precedente, i rincari congiunturali più elevati degli ultimi due anni[103].

Più ambivalente il quadro delle costruzioni, che pure continua a crescere ma in un contesto sempre più eterogeneo. Il 2025 si è chiuso con un volume d'affari in crescita del 3,7%, il quinto anno positivo consecutivo, e nel secondo trimestre 2026 — l'ultima rilevazione disponibile — l'aumento su base annua è del 4,9% (+0,7% sul trimestre precedente, un ritmo dimezzato rispetto all'ultimo

[101] Unioncamere Lombardia, Osservatorio economico sulla manifattura lombarda – IV trimestre 2025 e II trimestre 2026 (presentazione dell'11 settembre 2026) (https://www.unioncamerelombardia.it). I dati sull'artigianato sono tratti dal medesimo Osservatorio.

[102] Elaborazioni su Unioncamere Lombardia, Osservatorio economico sulla manifattura lombarda – IV trimestre 2025 e II trimestre 2026, sezione dedicata alla scomposizione settoriale e alla proiezione internazionale del manifatturiero; per le quote di fatturato estero del 2025, comunicato di presentazione dei dati del IV trimestre 2025 (23 febbraio 2026), ripreso da Confartigianato Lombardia

[103] Unioncamere Lombardia, Osservatorio economico sulla manifattura lombarda – II trimestre 2026, sezioni occupazione, ricorso alla cassa integrazione e prezzi delle materie prime; IV trimestre 2025, comunicato di presentazione del 23 febbraio 2026, per gli investimenti delle imprese industriali e artigiane

anno); le commesse crescono del 5,4% e l'occupazione prosegue il proprio trend espansivo, con un saldo di addetti del +1,3% nel trimestre e superiore al 3% su base annua. Il divario tra segmenti di mercato si attenua ma non scompare: dichiara un volume d'affari in crescita il 56% delle imprese che operano sul pubblico, contro il 51% di quelle attive sul privato, mentre le imprese in contrazione sono il 27% del campione. Le aspettative sulla domanda di nuovi lavori restano negative, soprattutto nel privato — saldi a -19 punti per le ristrutturazioni e a -12 per il residenziale —, e in miglioramento ma ancora sotto lo zero per le infrastrutture pubbliche (-8 punti). Fra le criticità la difficoltà di reperimento del personale torna al primo posto (20% delle citazioni), di poco davanti al costo dei materiali (19%), balzato in testa nel trimestre precedente sulla scia della crisi iraniana di fine febbraio; seguono la burocrazia (17%) e la debolezza della domanda (15%). Il graduale esaurirsi dei bonus edilizi, solo parzialmente compensato dagli investimenti infrastrutturali del PNRR, continua a pesare soprattutto sulle aspettative del mercato privato[104].

Sul versante del lavoro, il quadro mantiene una solidità di fondo: dopo il +0,6% registrato dall'ISTAT nella media del 2025, la crescita dell'occupazione regionale è prevista a +0,5% nel 2026 — sotto la media nazionale (+0,8%) e frenata dalla progressiva contrazione della forza lavoro potenziale — mentre nel secondo trimestre 2026 il tasso di disoccupazione è sceso al 2,9%[105].

La demografia d'impresa restituisce a fine 2025 un quadro di assestamento. Le imprese attive in Lombardia scendono a 808.499 unità, in calo dello 0,2% su base annua: si tratta dei valori più bassi degli ultimi anni, ma la flessione è più contenuta di quella registrata nel 2024 (-0,6%) e anche del dato nazionale (-0,4%). Sul risultato pesa l'intensificarsi delle cancellazioni d'ufficio (+24,5%), cioè i provvedimenti con cui le Camere di Commercio rimuovono dal Registro le posizioni formalmente iscritte ma di fatto non più operative; depurato da queste operazioni di pulizia degli archivi, il saldo tra iscrizioni e cessazioni risulta in miglioramento rispetto al 2024. Le iscrizioni restano peraltro stabili (+0,1%) e su livelli storicamente elevati: per trovarne più di 58.814, quelle del 2025, occorre risalire al 2015[106].

Il quadro territoriale è disomogeneo. Cinque province su dodici registrano variazioni positive, di lieve entità: Brescia (+0,5%), seguita da Cremona, Pavia e Milano (+0,3%) e da Bergamo (+0,2%). Lievi flessioni a Sondrio (-0,1%) e Mantova (-0,2%). Le perdite più consistenti si concentrano invece nei territori dove sono state avviate più cessazioni d'ufficio: Monza-Brianza (-0,9%), Varese (-1,5%), Como (-2,2%), Lecco (-2,3%) e Lodi (-2,4%). A Varese il tasso di mortalità imprenditoriale supera il 10%. Sul fronte della natalità Milano resta la provincia più dinamica, con 6,7 iscrizioni ogni 100 imprese registrate, seguita da Monza-Brianza (6,3%)[107].

Prosegue la trasformazione della composizione del tessuto. Le società di capitali accelerano la propria crescita (+3,7%) e raggiungono il 37,8% delle imprese attive, con un picco del 49,9% a Milano: una quota molto più alta della media nazionale (29,4%). All'interno del comparto, l'85,8% sono s.r.l. e un altro 11,2% s.r.l. semplificate, queste ultime in espansione del 7,4%. Diminuiscono invece le ditte individuali (-2,2%, ancora pari al 46,2% del totale, ma erano il 54,2% nel 2005), le società di persone

[104] Unioncamere Lombardia, L'economia della Lombardia – Andamento del settore dell'edilizia, 2° trimestre 2026 (24 settembre 2026); per il consuntivo 2025, L'andamento economico dell'edilizia in Lombardia nel 2025 e I trimestre 2026 (29 giugno 2026) (https://www.unioncamerelombardia.it)

[105] Assolombarda – Centro Studi, Booklet Economia – Previsioni e analisi macroeconomica, n. 7/luglio 2026 (22 luglio 2026), sezione occupazione. Per il dato 2025 e il II trimestre 2026: ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro

[106] Unioncamere Lombardia, Demografia delle imprese in Lombardia – Anno 2025, rapporto annuale (https://www.unioncamerelombardia.it). I confronti territoriali sono tratti dalla medesima pubblicazione

[107] Elaborazioni su Unioncamere Lombardia, Demografia delle imprese in Lombardia – Anno 2025, dettaglio provinciale

(-3,0%) e le altre forme giuridiche (-3,1%), su cui ha pesato la riclassificazione amministrativa di numerose cooperative oggi conteggiate fra le società di capitali. Le imprese artigiane segnano una flessione più marcata della media (-2,2%) e scendono al 28% del tessuto regionale, contro il 30,8% del 2015[108].

La composizione per genere ed età degli imprenditori resta più stabile. Le imprese femminili sono sostanzialmente ferme (-0,1%), con un'incidenza del 19,9% inferiore al dato nazionale (22,7%); l'imprenditoria giovanile registra per il secondo anno consecutivo una variazione positiva (+0,1%, quota all'8,4%), segnale che il calo legato all'invecchiamento demografico si è almeno temporaneamente arrestato. La componente straniera continua invece a crescere, anche se a un ritmo più contenuto rispetto al biennio precedente (+0,8%): la sua incidenza sale al 14,5% del totale, contro l'11,9% italiano, con quote particolarmente elevate nelle costruzioni (26,4%), nei servizi di alloggio e ristorazione (23,9%) e nelle attività amministrative e di supporto (23,5%)[109].

L'analisi per settore di attività economica risente del passaggio alla nuova classificazione ATECO 2025, in vigore da aprile 2025 e attribuita in prima battuta tramite procedura automatica. La riclassificazione ha allargato il perimetro del settore dei servizi, che ha inglobato attività prima comprese nel commercio (riparazione di auto e moto) e nelle costruzioni raggiungendo il 42,7% del tessuto regionale; in modo speculare si sono ridotte le quote del commercio (19,3%) e delle costruzioni (15,7%), mentre l'industria si attesta al 10,5%, l'alloggio e ristorazione al 6,5% e l'agricoltura al 5,0%. Anche ricostruendo le serie storiche al netto della riclassificazione, comunque, i servizi restano l'unico comparto in crescita: le perdite più consistenti continuano a concentrarsi nell'industria, nel commercio e nell'agricoltura, dove sono in corso processi strutturali di selezione e concentrazione[110].

Nel secondo trimestre del 2026 il saldo tra iscrizioni e cessazioni è negativo (-5.497 posizioni) per effetto di un'impennata delle cessazioni (+145,3%) legata ai numerosi provvedimenti d'ufficio, a fronte di iscrizioni in crescita dell'8,8%; lo stock delle imprese attive resta comunque stabile su base annua (+0,0%, contro il -0,9% nazionale) e si attesta a 815.794 unità. Anche al netto delle cancellazioni d'ufficio, la mortalità d'impresa risulta in aumento (+25,3%). Le flessioni più marcate riguardano le province interessate dai provvedimenti d'ufficio, in particolare Lodi (-2,3%), Como (-2,0%), Lecco (-1,7%) e Monza-Brianza (-0,9%), mentre Milano resta in espansione (+0,5%) grazie agli elevati livelli di natalità; considerando le sole iscrizioni, gli incrementi maggiori si registrano a Mantova (+22,9%) e Lecco (+15,2%). Continuano a espandersi le società di capitali (+3,8% su base annua, con le s.r.l. semplificate a +7,0%) e raggiungono il 38,4% delle imprese attive (30,0% in Italia), mentre l'artigianato conferma una contrazione (-1,8%) e si ferma al 27,8% del tessuto regionale, cinque punti percentuali sotto il livello del 2006[111].

La Lombardia resta tra le regioni protagoniste dell'ecosistema ICT italiano. Secondo il Focus Lombardia dell'Assintel Report 2025, diffuso nel luglio 2026, il 7,4% delle imprese lombarde dichiara che il digitale è al centro del proprio modello di business, contro il 3,5% della media

[108] Elaborazioni su Unioncamere Lombardia, Demografia delle imprese in Lombardia – Anno 2025, sezione composizione per natura giuridica e comparto artigiano

[109] Elaborazioni su Unioncamere Lombardia, Demografia delle imprese in Lombardia – Anno 2025, sezione imprese femminili, giovanili e a partecipazione straniera

[110] Elaborazioni su Unioncamere Lombardia, Demografia delle imprese in Lombardia – Anno 2025, sezione classificazione ATECO 2025 e ricostruzione delle serie storiche

[111] Unioncamere Lombardia, Demografia delle imprese in Lombardia – 2° trimestre 2026 (https://www.unioncamerelombardia.it)

italiana, e l'11,9% dispone di processi e sistemi integrati (9,9% in Italia). Le tecnologie più avanzate sono più diffuse che nel resto del Paese: il 31,6% delle imprese utilizza una piattaforma di intelligenza artificiale (23,8% in Italia), l'81,6% soluzioni di sicurezza informatica, oltre 15 punti sopra la media italiana, e il 43,7% strumenti di commercio elettronico e servizi evoluti per il sito aziendale (34,8%); il 12% intende inoltre esplorare nuovi mercati esteri, contro l'8,2% nazionale. Le imprese lombarde avvertono però con maggiore intensità i vincoli alla digitalizzazione: il 24% indica la carenza di competenze come ostacolo (15% in Italia) e il 33,9% la scarsità di risorse economiche (26,6%). In una rilevazione distinta, non confrontabile con quella Assintel, i dati elaborati da The Innovation Group e riportati da Assintel nell'aprile 2025 indicano che il 43% delle imprese lombarde utilizza una o più soluzioni di IA e il 33,5% dichiara l'intenzione di adottarle negli anni successivi[112].

Il quadro va inserito in una dinamica di mercato che resta vivace anche a livello aggregato. L'Assintel Report 2025 nazionale stima il mercato ICT italiano 2025 a 44,3 miliardi di euro, in crescita del 4,5% (in continuità con il +4% del 2024), e prevede una traiettoria positiva oltre il 4% anche per il 2026. Le regioni del Nord-Ovest (Liguria, Lombardia, Piemonte e Valle d'Aosta) concentrano una spesa ICT business stimata in 17,4 miliardi nel 2025 (+5,1% sull'anno precedente). Sul fronte delle tecnologie emergenti il salto più evidente riguarda l'IA: circa tre imprese italiane su dieci l'hanno già adottata o sono in fase di adozione, con una diffusione più che quadruplicata in due anni, e il 24% utilizza già almeno una piattaforma di IA; la quota di imprese che non ha adottato alcuna tecnologia ICT è scesa al 3,6%[113].

Sulla diffusione effettiva dell'IA in Lombardia il quadro è meno uniforme di quanto un singolo dato possa suggerire. Secondo l'edizione 2026 dell'Indagine sul lavoro di Confindustria Lombardia, riferita al 2025, il 64% delle imprese ha già adottato l'IA o ne sta valutando l'introduzione (59% un anno prima), ma solo il 22% l'ha già integrata nei processi o la sta sperimentando (12% un anno prima), mentre il 34% dichiara di non essere interessato. Il divario dimensionale è netto: l'IA è già nei processi del 35% delle imprese con oltre 100 addetti e del 15% di quelle fino a 25; fra i settori, i servizi (36%) precedono l'industria (19%). Nella rilevazione precedente, ripresa nel Rapporto Lombardia 2025 di PoliS-Lombardia, le difficoltà principali erano la complessità tecnica (37%) e la carenza di competenze interne (36%), e il 78% delle imprese riteneva gli investimenti in IA ancora troppo onerosi per le PMI[114]. Il quadro si arricchisce considerando il segmento delle micro e piccole imprese: secondo l'Osservatorio MPI di Confartigianato Lombardia (febbraio 2026), nel 2025 il 75,7% delle imprese lombarde ha investito in almeno un ambito del digitale (+5,1 punti rispetto al 2024) e la quota si attesta al 73,3% per le sole MPI; l'IA è utilizzata da quasi una micro-piccola impresa su cinque, soprattutto nei Servizi e tra le imprese guidate da under 35, ma viene

[112] Assintel – Confcommercio, Focus Lombardia. Estratto e approfondimento da Assintel Report 2025, luglio 2026, pp. 8-10 (https://www.assintel.it/assintel-report). Per il 43% e il 33,5%: The Innovation Group, dati sull'adozione dell'IA in Lombardia riportati da Assintel nel comunicato del 10 aprile 2025 «Digitale, Lombardia guida l'innovazione ICT italiana» (https://www.assintel.it/sala-stampa-2/)

[113] Assintel – Confcommercio, Assintel Report 2025, Executive Summary, pp. 1 e 3 (mercato ICT e adozione dell'IA); comunicato stampa del 3 novembre 2025 «Assintel Report 2025: il digitale italiano vale oltre 44 miliardi» (spesa ICT del Nord-Ovest) (https://www.assintel.it/assintel-report)

[114] PoliS-Lombardia, Rapporto Lombardia 2025 – L'Intelligenza Artificiale per la sostenibilità, presentato il 24 febbraio 2026 (https://rapporto.lombardia.it). I dati sull'adozione dell'IA fanno riferimento all'Indagine annuale del Sistema Confindustria Lombardia (campione di 733 imprese, 2025), richiamata nel Rapporto. Per il 2025: Confindustria Lombardia, Age management, welfare aziendale e Intelligenza Artificiale: i risultati dell'Indagine sul lavoro edizione 2026, webinar del 3 giugno 2026 (763 imprese rispondenti)

impiegata prevalentemente come strumento di supporto operativo per marketing, gestione clienti e funzioni amministrative, più che per la trasformazione dei processi produttivi[115].

Anche al di fuori della digitalizzazione in senso stretto, il Rapporto Lombardia 2025 conferma una buona disponibilità delle imprese a investire in chiave di sostenibilità: nel 2024 il 50% ha investito in tecnologie digitali avanzate e una su tre in efficienza energetica e fonti rinnovabili, una traiettoria che il Rapporto prevedeva in continuità anche per il 2025. La precedente edizione dei dati Assintel per la Lombardia, presentata nell'aprile 2025, collocava peraltro al 21,5% la quota di imprese che adottano politiche specifiche di efficientamento energetico e riduzione delle emissioni, cinque punti percentuali sopra la media italiana, e segnalava una predisposizione regionale più alta rispetto al resto del Paese verso modelli di lavoro ibrido e da remoto (7,5% contro 4,2%) e verso l'internazionalizzazione (8% contro 4,4%)[116].

La sfida che tutte queste rilevazioni indicano è la stessa: le competenze. Secondo i dati Assintel presentati nell'aprile 2025, le imprese lombarde dispongono di competenze digitali mediamente superiori alla media nazionale (+4,9%), ma il 60,8% riconosceva comunque la necessità di rafforzare ulteriormente le proprie competenze ICT. La carenza si fa più acuta sulle competenze digitali avanzate: secondo i dati Excelsior ripresi dall'Osservatorio MPI 2026, nel 2025 le imprese lombarde faticano a reperire il 50,2% del personale richiesto per applicazioni di intelligenza artificiale, cloud computing, IoT, data analytics, big data, realtà virtuale e blockchain; la quota sale al 55% per le micro e piccole imprese e raggiunge il 68,7% nell'artigianato. È il segnale più chiaro che la traiettoria della digitalizzazione lombarda non si gioca soltanto sull'adozione tecnologica, ma sulla capacità del sistema produttivo e formativo di tenere il passo con la velocità del cambiamento[117].

Al 30 giugno 2026 risultano 10.339 società cooperative iscritte al Registro delle Imprese, di cui 6.528 attive; fra queste ultime, 1.581 sono cooperative sociali. Considerando il complesso delle cooperative, gli addetti sono 123.027 e il valore della produzione è di circa 16,66 miliardi di euro, riferito ai bilanci 2024. Restringendo il perimetro alle cooperative attive, i servizi comprendono 4.531 società e 108.929 addetti[118].

Il 2025 ha chiuso con un valore dell'export regionale pari a 167,1 miliardi di euro, in crescita dell'1,8% rispetto al 2024 e pari al 26% dell'export nazionale: un primato che la Lombardia mantiene a larga distanza dall'Emilia-Romagna (13,1%) e dal Veneto (12,4%). I contributi positivi più rilevanti arrivano da mezzi di trasporto (+11,5%), articoli farmaceutici (+10,7%) e prodotti alimentari (+8,0%); restano in lieve contrazione gomma e materie plastiche (-1,5%), metalli di base e prodotti in metallo (-0,6%) e prodotti tessili, abbigliamento e accessori (-0,3%). La crescita è interamente attribuibile ai flussi intra-UE (+3,6%), con il contributo maggiore di Paesi Bassi (+14,6%), Belgio (+16,8%) e dal ritorno in territorio positivo della Germania (+2,2%); l'area extra-UE chiude in sostanziale stabilità, con il forte incremento verso il Medio Oriente (+13,9%) compensato dai cali verso Svizzera (-5,7%), Cina (-5,8%)

[115] Confartigianato Lombardia, Osservatorio MPI – Trasformazione digitale tra ripresa degli investimenti, nodo delle competenze e diffusione dell'IA, 17 febbraio 2026 (https://www.confartigianato-lombardia.it/post/osservatorio-mpi-trasformazione-digitale-tra-ripresa-degli-investimenti-nodo-delle-competenze-e-d)

[116] PoliS-Lombardia, Rapporto Lombardia 2025; Assintel – Confcommercio, comunicato del 10 aprile 2025 «Digitale, Lombardia guida l'innovazione ICT italiana», dati Assintel Report Lombardia a cura dell'Istituto Ixè (https://www.assintel.it/sala-stampa-2/)

[117] Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior – Bollettino 2025, come riportato in ~~e~~ Confartigianato Lombardia, Osservatorio MPI, 17 febbraio 2026 (https://excelsior.unioncamere.net). Il differenziale di competenze (+4,9%) e il 60,8% sono tratti dal comunicato Assintel del 10 aprile 2025 sui dati dell'Assintel Report Lombardia

[118] Elaborazioni PoliS-Lombardia e InfoCamere su dati Registro Imprese e Inps, Dashboard Società Cooperative in Lombardia, dati al 30 giugno 2026 (https://www.polis.lombardia.it, sezione Dashboard)

e Turchia (-7,3%). Dopo un primo trimestre sostanzialmente stabile (-0,1%), nel secondo trimestre 2026 l'export lombardo sale a 45,0 miliardi di euro, nuovo massimo storico, con una crescita del 6,9% su base annua (+7,7% in Italia) e del 10,0% sul trimestre precedente; la quota sulle esportazioni italiane è del 25,7%. Crescono sia le vendite verso l'Unione europea (+7,9%) sia quelle extra-UE (+5,8%), trainate da farmaceutica (+25,9%), mezzi di trasporto (+13,7%) e computer e apparecchi elettrici ed elettronici (+10,8%); l'unica flessione rilevante riguarda gli alimentari (-4,8%). Il saldo commerciale resta negativo ma si riduce a -2,7 miliardi[119].

Nella media del 2025 il quadro provinciale è eterogeneo, con nove province su dodici in crescita: i contributi maggiori arrivano da Varese (+21,7%), Lecco (+7,1%), Monza-Brianza (+7,0%) e Mantova (+6,4%), mentre Como (-4,5%), Lodi (-4,4%) e Milano (-2,8%) chiudono in territorio negativo. Nel secondo trimestre 2026 il quadro migliora: Milano torna a crescere (+10,3%), con incrementi a due cifre anche a Monza-Brianza (+14,3%) e Lecco (+13,0%), mentre Sondrio resta in forte calo (-11,5%)[120].

Le tensioni commerciali con gli Stati Uniti restano un punto di attenzione. Nel 2025 le esportazioni lombarde verso gli Stati Uniti sono cresciute del 2,1% e rappresentano l'8,8% dell'export regionale. L'analisi settoriale di Assolombarda sui dati 2024 indica quote di esportazioni dirette negli USA pari all'11,5% per alimentare e farmaceutica, all'11,4% per la moda, all'11,1% per gli apparecchi elettrici e al 9,9% per la meccanica. Nel secondo trimestre 2026 le esportazioni lombarde verso gli Stati Uniti sono aumentate dell'8,7% su base annua[121].

In termini di internazionalizzazione, la Lombardia si conferma la prima regione italiana per attività espositiva, con oltre 180 eventi all'anno in media, di cui oltre 80 di livello internazionale: l'offerta merceologica spazia dall'abbigliamento al design, dall'agroalimentare alla meccanica, dalle macchine utensili all'edilizia, fino all'innovazione e alle tecnologie digitali. Resta anche la principale destinazione delle imprese a controllo estero in Italia: secondo il rapporto Confindustria–Confindustria Lombardia–Assolombarda di marzo 2026 (elaborazioni inedite su dati ISTAT 2023), il territorio lombardo ospita 20.234 unità locali di imprese estere, che impiegano 586 mila addetti (il 15,1% degli addetti delle imprese lombarde osservate) e generano 71,3 miliardi di euro di valore aggiunto, pari al 25,1% del valore aggiunto delle imprese lombarde e al 37,9% di quello nazionale prodotto da questa tipologia di imprese. Tra il 2022 e il 2023 le unità locali sono cresciute del 4,3%, gli addetti del 4,6% e il valore aggiunto dell'8,8%, segnale di una dinamica di attrattività espansiva. La concentrazione è massima nella Città Metropolitana di Milano, con 11.430 unità locali (56,5% del totale lombardo) e il 70,4% del valore aggiunto regionale delle multinazionali estere. Significativo anche il contributo all'innovazione: dei 4,33 miliardi di euro di spesa in R&S intra-muros sostenuti dalle imprese in Lombardia nel 2023, il 38,6% è attribuibile alle imprese a controllo estero[122].

---

[119] Unioncamere Lombardia, Osservatorio del commercio estero in Lombardia – IV trimestre 2025 e II trimestre 2026, settembre 2026 (https://www.unioncamerelombardia.it). I dati provinciali e per Paese di destinazione sono tratti dalla medesima pubblicazione.

[120] Elaborazioni su Unioncamere Lombardia, Osservatorio del commercio estero in Lombardia – IV trimestre 2025, dettaglio provinciale. Per il II trimestre 2026: Osservatorio del commercio estero in Lombardia – II trimestre 2026, dettaglio provinciale.

[121] Banca d'Italia, L'economia della Lombardia, Economie regionali, giugno 2026, riquadro «Le esportazioni verso gli Stati Uniti e i dazi», p. 18; Assolombarda, Booklet Economia Previsioni, aprile 2025, p. 16, dati settoriali 2024; Unioncamere Lombardia, Il commercio con l'estero in Lombardia – II trimestre 2026, per la dinamica del II trimestre 2026. Peso degli Stati Uniti sull'export 2025 (8,8%) e dinamica del II trimestre 2026 (+8,7%): Assolombarda – Centro Studi, Booklet Economia Settori e Lavoro, settembre 2026, p. 22, su dati Istat aggiornati (il rapporto Banca d'Italia, con dati al 29 maggio 2026, riportava l'8,7%; il Booklet di giugno 2026 l'8,3%)

[122] Confindustria – Confindustria Lombardia – Assolombarda, Osservatorio Multinazionali in Italia – Rapporto Volume 8, marzo 2026; elaborazioni inedite su dati ISTAT 2023 (https://www.assolombarda.it/centro-studi). Per il calendario fieristico:

Nel 2025 il mercato del lavoro lombardo ha consolidato la fase espansiva. Gli occupati raggiungono in media 4.567 mila unità, in aumento di 29 mila (+0,6%) rispetto al 2024. La crescita riguarda interamente la componente maschile (+28,8 mila, +1,1%), mentre quella femminile resta stabile intorno ai due milioni: è un'inversione rispetto al 2024, quando l'incremento era stato trainato dalle donne. Per fascia di età l'aumento si concentra sui 50-64 anni (+74 mila, +4,6%), mentre la fascia 15-34 cede 19 mila occupati (-1,7%): un effetto combinato dell'invecchiamento della popolazione, dell'innalzamento dell'età pensionabile e di una demografia che assottiglia progressivamente la base giovane del mercato del lavoro. Il tasso di occupazione 20-64 sale al 75,1% (+0,3 punti percentuali dal 2024) e supera la media nazionale di 7,5 punti (67,6%). Il tasso di occupazione maschile (20-64 anni) guadagna 0,8 punti percentuali attestandosi all'83,1%, mentre il tasso di occupazione femminile scende di 0,2 punti percentuali dal 2024 (66,9% nel 2025 e 67,1% nel 2024). Il differenziale di genere si attesta così a 16,1 punti. La crescita dell'occupazione si concentra nelle costruzioni (+20,3 mila, +7,4%), nell'industria in senso stretto (+9,6 mila, +0,9%) e nell'agricoltura (+5,6 mila, +10,0%), mentre i servizi cedono terreno (-6,6 mila, -0,2%). Per posizione professionale crescono gli indipendenti (+75 mila, +9,1%) a fronte di una riduzione dei dipendenti (-46 mila, -1,2%), una dinamica legata alla composizione settoriale della crescita. All'interno del lavoro dipendente, però, la composizione contrattuale cambia in modo netto: il tempo determinato perde 41,6 mila unità (-11,2%), mentre il tempo indeterminato resta sostanzialmente stabile (-4,4 mila, -0,1%). Si riduce il lavoro dipendente a termine, mentre quello a tempo indeterminato tiene. Si riduce significativamente anche la disoccupazione: nella media 2025 i disoccupati scendono a 139 mila (-33,8 mila, -19,6%) e il tasso di disoccupazione si attesta al 3,0% (-0,7 punti), il valore medio più basso della serie storica regionale ricostruita dal 2018, contro una media nazionale del 6,1%. I dati del 2026 confermano la tendenza: nel secondo trimestre gli occupati salgono a 4.614 mila, l'1,4% in più rispetto a un anno prima (+62 mila), il tasso di occupazione 15-64 anni raggiunge il 70,0% (63,4% in Italia) e il tasso di disoccupazione scende al 2,9% (-0,3 punti su base annua)[123].

Le ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni in Lombardia hanno raggiunto i 99,7 milioni nel 2025, il 4,6% in più rispetto ai 95,4 milioni del 2024 e in continuità con la ripresa avviata l'anno precedente. La cassa si conferma stabilmente sopra i livelli pre-pandemici (41,3 milioni nel 2019), pur restando lontana dai picchi del 2020. La novità riguarda la composizione: la CIG ordinaria registra un lieve calo (-2%, 70,8 milioni di ore), mentre la straordinaria accelera in modo sensibile (+25,4%, passando da 23 a 28,9 milioni). La CIGS arriva al 29% del totale, contro il 24,1% del 2024: un segnale che il ricorso alla cassa si sta lentamente spostando dalle fluttuazioni temporanee della domanda verso ristrutturazioni e crisi strutturali in alcuni comparti della manifattura. Secondo la precedente estrazione INPS, con dati al 31 marzo 2026, il settore industriale assorbe la quasi totalità delle ore autorizzate (+5,8% sul 2024), con la meccanica che da sola pesa per il 48,6%; tessile e abbigliamento mantengono un peso significativo (12,0% e 3,1%), mentre l'edilizia segna un calo netto (-30,0%) dopo il forte aumento del 2024. La stima dei lavoratori equivalenti a zero ore sale a circa 48 mila unità, l'1,3% dell'occupazione dipendente lombarda: una quota stabile rispetto al 2024 ma più che doppia rispetto al 2019. Nel primo semestre 2026 le ore autorizzate scendono del 14,4% rispetto allo

Regione Lombardia, I calendari 2026 e 2027 delle manifestazioni fieristiche in Lombardia, pagina aggiornata a settembre 2026. Il totale di 4,33 miliardi coincide con la spesa in R&S intra-muros delle imprese lombarde nel 2023 rilevata da ISTAT (IstatData, 4.332,955 milioni di euro)

[123] ISTAT, Rilevazione sulle Forze di Lavoro – media 2025. Per il 2026: ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro, dati regionali del II trimestre 2026 (IstatData)

stesso periodo del 2025, per il calo della componente ordinaria (-26,2%), mentre la straordinaria continua a crescere (+14,9%) e sale al 38,7% del totale[124].

In questo quadro resta centrale l'obiettivo di accrescere l'attrattività del mercato del lavoro lombardo, per trattenere i lavoratori — in particolare quelli a più alta qualificazione — e favorire l'ingresso di profili da altri territori, italiani ed esteri. Al fianco di questa sfida si conferma il mismatch tra domanda e offerta di competenze. Nel 2025 le imprese lombarde hanno programmato 1,03 milioni di assunzioni, in flessione del 4,5% rispetto al 2024 (a parità di campo di osservazione, con il settore primario incluso): un dato ancora elevato, ma che segnala un raffreddamento dopo i picchi del biennio precedente. La difficoltà di reperimento si attesta al 48,1% delle assunzioni programmate, in lieve calo rispetto al 49% del 2024 e leggermente sopra la media nazionale (47%); sale al 52% per i profili con titolo terziario, segno di un mismatch più marcato sulle competenze più qualificate. Nel 2026 la domanda torna a crescere: a settembre le imprese lombarde programmano 114.480 entrate, l'1,5% in più rispetto a un anno prima, e 296.740 nel trimestre settembre-novembre; la difficoltà di reperimento riguarda il 44,4% delle entrate. Il 28,8% è destinato a dirigenti, specialisti e tecnici, il 24,9% a persone con titolo terziario (laurea o ITS) e il 29,6% a giovani con meno di trent'anni. In questo contesto la sfida principale resta l'aggiornamento continuo delle competenze: la rapidità con cui evolvono tecnologie e fabbisogni professionali rende necessario un coordinamento più stretto tra politiche attive, sistema formativo e imprese, che sarà il principale nodo strategico per il prossimo triennio[125].

Indicatori multidimensionali di outcome[126]

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Fonte
Sostenibilità sociale	Rapporto tra i tassi di occupazione (25-49 anni) delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli	82,5%	77,3%	76,4%	78%	79,3%	73,1%	ISTAT - SDG
	% di lavoratori in part-time involontario	9,7%	9,3%	8,4%	7,6%	6,5%	6,5%	ISTAT - BES
	Tasso di occupazione (20-64 anni)	71,1%	71,6%	73,4%	74,6%	74,8%	75,1%	ISTAT - SDG

[124] INPS, Osservatorio sulle ore autorizzate di Cassa Integrazione Guadagni, classificazione Ateco 2025, dati mensili per la Lombardia da gennaio 2023 a giugno 2026 (i totali coincidono con quelli della classificazione per codice statistico contributivo); per il 2019, il dettaglio settoriale e i lavoratori equivalenti, PoliS-Lombardia, Nota flash 02/2026 su dati INPS al 31 marzo 2026, che per il 2025 riportava 100,3 milioni di ore, poi ricalcolati da INPS, che dal 2023 aggiorna l'intera serie per recepire cancellazioni e variazioni d'archivio (Nota metodologica dell'Osservatorio); le variazioni gennaio-giugno 2026 coincidono con INPS, Report Cassa integrazione guadagni e Disoccupazione, luglio 2026, tavole A.4 e A.5; Unioncamere Lombardia, Relazione sulla situazione economica della Lombardia – IV trimestre 2025.

[125] Unioncamere – Ministero del Lavoro, Sistema informativo Excelsior – Bollettino annuale 2025 ed Excelsior Informa – Lombardia, settembre 2026 (https://excelsior.unioncamere.net).

[126] Digitalizzazione e cloud: imprese con almeno 10 addetti nel campo di osservazione dell'indagine ISTAT sulle ICT nelle imprese; la composizione del Digital Intensity Index varia tra edizioni e limita la comparabilità annuale (righe Lombardia dei rapporti ICT della Regione Toscana su dati ISTAT, MIMIT, Rapporto sui settori industriali 2023, tav. 3.7, e Confartigianato su dati ISTAT per il cloud 2020). Innovazione del sistema produttivo: 2020 da ISTAT, BES 2023, p. 276; il 2022 si riferisce al triennio 2020-2022 e non è confrontabile con gli anni precedenti per il passaggio dall'unità giuridica all'impresa. Divario occupazionale di genere: elaborazione su tassi ISTAT non arrotondati. Vendite via web: l'anno di rilevazione si riferisce alle vendite dell'anno precedente

	Tasso di disoccupazione di lunga durata (oltre 12 mesi)	2,1%	2,7%	2,3%	1,7%	1,3%	1,2%	ISTAT
	Divario occupazionale di genere (20-64 anni, punti percentuali)	16,3	15	16,8	15,7	15,2	16,1	Elaborazioni PoliS Lombardia su dati ISTAT
Sostenibilità economica	Imprese con un livello almeno base di digitalizzazione	-	68,4%	74,7%	68%	78%	84,3%	ISTAT
	Imprese che acquistano servizi di cloud computing	64,9%	66,1%	-	67,7%	-	79,92%	ISTAT
	Imprese con almeno 10 addetti con vendite via web a clienti finali (%)	8,6%	12,5%	12,4%	10,1%	12,7%	14,4%	ISTAT - BES
	Imprese con almeno 10 addetti con vendite via web alle imprese e alle istituzioni pubbliche (%)	6,4%	7,4%	7,9%	7,5%	10,1%	10,6%	ISTAT - SDG
	Innovazione del sistema produttivo (%)	46,5%	-	62,8%	-	-	-	ISTAT - BES

Progetti emblematici 2027

SPERIMENTAZIONE DI ZONE DI INNOVAZIONE E SVILUPPO (ZIS)

MIND – **Milano Innovation District** sta dimostrando le potenzialità di un nuovo modello di azione pubblica orientata alla risposta strategica ai bisogni degli enti pubblici territoriali e capace di attrarre investimenti privati. L'esperienza maturata sino ad ora consente di ricavare un **modello da replicare su tutto il territorio lombardo** attraverso la definizione di progetti di innovazione e sviluppo, che potremo definire **"Zone di Innovazione e Sviluppo" (ZIS),** ovvero aree in cui agevolare e stimolare l'aggregazione di imprese attive nel campo dell'innovazione e della ricerca.

Il modello individuato richiede la **fruttuosa aggregazione di enti, istituti e aziende**, finalizzata ad aumentare la competitività delle imprese insediate, attrarre investimenti diretti, incrementare le esportazioni, creare nuovi posti di lavoro e rafforzare l'intero tessuto produttivo.

Nel 2025 Regione avvia con il supporto di Principia (ex Arexpo) una **prima sperimentazione ed osservazione** su un'area da individuare ad esito del lavoro di analisi realizzato nell'ambito dell'Accordo Attuativo stipulato da Regione con la stessa Principia, per promuovere la cultura dell'innovazione, i flussi di conoscenza tra università, centri di ricerca, aziende e mercati e la competitività delle imprese e dei territori.

Nel 2026, partendo da un approccio **multistakeholder** tipico del modello scientifico della "**quadruplice elica**" ossia il modello che considera l'innovazione frutto dalla collaborazione tra Università (ricerca e produzione di conoscenza), Impresa (applicazione della conoscenza e produzione economica), Ente di Governo locale di area vasta e regionale (regolamentazione, politiche pubbliche, agevolazioni e incentivi), società civile (opinione pubblica, media, cultura) integrato della

dimensione Ambiente (sostenibilità, impatto ambientale, risorse naturali) e in una logica di policy "**bottom-up**", si è aperta la manifestazione di interesse per l'individuazione e il riconoscimento di ulteriori potenziali "Zone di Innovazione e Sviluppo" (ZIS) con l'obiettivo di rafforzare la **competitività industriale dei territori** lombardi potenziando gli ecosistemi locali e rendendoli **unici e riconoscibili a livello nazionale e internazionale**.

In tal modo Regione intende **co-creare innovazione** e trovare delle soluzioni che non sono imposte dall'alto (top-down), ma emergono dalla collaborazione tra attori eterogenei (pubblico, privato, mondo accademico, società civile, dimensione ambientale). Il percorso per la creazione delle ZIS si articola in due fasi. La prima riguarda la preselezione progettuale: i soggetti che aderiscono alla manifestazione di interesse devono creare un partenariato e presentare congiuntamente un progetto preliminare, detto **Masterplan**. I partenariati ritenuti ammissibili accedono poi alla seconda fase, che consiste in un percorso di **negoziazione tecnico-progettuale** con Regione Lombardia finalizzato alla presentazione e approvazione del Piano Strategico definitivo per la ZIS, condizione necessaria per il **riconoscimento formale** e l'accesso ai contributi attuativi.

All'interno delle ZIS potranno essere attivati: **bandi dedicati o premialità specifiche** nei programmi regionali (es. PR FESR); sostegno a progetti collaborativi di R&S tra imprese e Organismi di Ricerca; investimenti in infrastrutture tecnologiche e spazi di innovazione; azioni di marketing territoriale e attrazione di investitori; iniziative di networking e Open Innovation.

A **tutela e promozione delle peculiarità e specializzazioni locali**, in ciascun territorio provinciale potranno essere riconosciute fino ad un massimo di due Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS). Tale limite si applica alle proposte che fanno riferimento a un solo ambito territoriale provinciale. Sono ammesse più candidature interprovinciali esclusivamente se accompagnate da lettere di endorsement di tutte le Province coinvolte. A livello regionale, potrà essere riconosciuta una sola ZIS per ciascuna area di specializzazione tematica, indipendentemente dalla natura provinciale o interprovinciale della candidatura.

RAFFORZAMENTO E INNOVAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DEI SERVIZI AL LAVORO

A seguito della conclusione del Programma GOL, nel 2027 Regione Lombardia sarà impegnata **nell'attuazione delle nuove politiche attive del lavoro**, finalizzate a consolidare e sviluppare gli elementi innovativi introdotti dalla riforma, in una logica di continuità e rafforzamento del sistema regionale. Le nuove politiche attive capitalizzano l'esperienza maturata con GOL, rafforzando un approccio orientato ai risultati occupazionali, alla personalizzazione degli interventi e all'integrazione tra operatori pubblici, privati e sistema delle imprese. Nel 2027, il sistema regionale sarà orientato a modelli di intervento flessibili e integrati, in grado di rispondere in modo più efficace ai fabbisogni dei cittadini e del tessuto produttivo, con particolare attenzione alle persone più distanti dal mercato del lavoro.

In tale quadro proseguiranno le iniziative rivolte all'attivazione e al coinvolgimento delle persone inattive, attraverso misure innovative capaci di intercettare e accompagnare verso il lavoro target tradizionalmente più difficili da raggiungere. In particolare, continuerà l'attuazione dell'iniziativa **Including4Work**, finalizzata a rafforzare percorsi integrati di inclusione attiva, orientamento, formazione e accompagnamento al lavoro per le persone in condizioni di vulnerabilità sociale e lavorativa.

Proseguirà inoltre l'iniziativa **Zero NEET** a valere sul FSE+ 2021-27, orientata a rafforzare le azioni di intercettazione, attivazione e accompagnamento dei giovani inattivi, in una logica preventiva e integrata con il sistema dei servizi al lavoro.

Una particolare attenzione sarà dedicata al rafforzamento delle politiche per l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità anche attraverso l'attuazione della nuova misura **Reti per il lavoro delle persone con disabilità**, che promuove la costruzione di partenariati territoriali tra servizi pubblici, operatori accreditati, imprese, enti del Terzo Settore e altri soggetti del territorio, con l'obiettivo di sviluppare modelli innovativi di presa in carico, accompagnamento e inserimento lavorativo, valorizzando le reti territoriali e la collaborazione tra i diversi attori coinvolti.

Parallelamente, sarà avviata l'evoluzione del modello di finanziamento delle politiche attive attraverso l'introduzione progressiva del **Finanziamento Non Collegato ai Costi (FNLC),** in coerenza con il quadro europeo 2021-2027. Il FNLC consente di orientare il finanziamento al raggiungimento di risultati e outcome verificabili, semplificando i processi amministrativi e rafforzando la capacità del sistema di generare impatti occupazionali.

I progetti emblematici delineati contribuiranno a rendere il sistema regionale dei servizi al lavoro più efficace, integrato e orientato ai risultati, sostenendo l'inclusione attiva e la competitività del sistema produttivo.

Ambito strategico 4.1

Ecosistema imprese

In un contesto internazionale sempre più complesso e instabile Regione Lombardia, in collaborazione con gli stakeholder e le rappresentanze del sistema economico e imprenditoriale lombardo, intende consolidare il proprio ruolo di guida e coordinamento con l'obiettivo di tutelare e rafforzare imprese, occupazione e competitività del nostro territorio a livello europeo e garantire il posizionamento degli ecosistemi lombardi sui mercati globali.

A partire dai punti di forza del territorio lombardo - che portano la Lombardia a collocarsi a livelli superiori alla media in termini di valore aggiunto industriale (prima regione in Europa), di PIL lordo (seconda regione europea), di competenze digitali e di occupati nei settori ad alta tecnologia (prima regione per numero di imprese ICT), nonché di sostenibilità, di internazionalizzazione e di export - e in stretto raccordo con altre regioni italiane ed europee, l'azione del triennio 2027-2029 sarà volta a promuovere progettualità strategiche di filiera ed ecosistema con il coinvolgimento dei territori settorialmente più rappresentativi, tenuto conto delle diverse caratteristiche e dimensioni imprenditoriali e in stretto raccordo con i diversi attori dello sviluppo economico, nonché a sostenere - tramite incentivi economici e l'offerta di servizi - la nuova imprenditorialità, anche nell'ambito di percorsi di accelerazione delle start up più innovative e di co-innovazione tra start up e corporate; saranno inoltre attivate iniziative per supportare le imprese a posizionarsi validamente sui mercati esteri.

Per promuovere il vantaggio competitivo e la resilienza delle imprese lombarde, in un contesto sempre più globalizzato e concorrenziale, sarà inoltre promossa la tutela della proprietà intellettuale delle invenzioni industriali, favorendo i processi di brevettazione (anche in contitolarità con enti di ricerca pubblici), l'apertura a nuovi mercati (nuovi business, nuovi settori di impiego e miglioramenti innovativi di prodotto/processo), la transizione digitale e green. Il sostegno alla brevettazione è stato ulteriormente confermato dal rifinanziamento della misura a essa dedicata (bando "Brevetti 2023") la

cui dotazione economica è stata recentemente raddoppiata, prorogando l'apertura della misura fino al 2027.

Si lavorerà, anche in partnership con altre Regioni europee, per incidere sulle decisioni e i Piani della Commissione Europea, in primis ribadendo il principio della neutralità tecnologica nell'innovazione, e per ottenere, sul "versante" nazionale, l'autonomia necessaria per competere alla pari con le altre regioni europee.

Un'attenzione specifica sarà dedicata al tema dell'accesso al credito, con apertura a forme alternative e ai mercati di capitale, individuazione di maggiori margini di flessibilità per gli istituti di credito e gli altri intermediari finanziari a sostegno degli investimenti delle PMI, implementazione graduale e proporzionale delle nuove regole in materia di finanza sostenibile e aggiornamento delle misure finanziarie rivolte anche alle micro e piccole imprese.

In coerenza con il Piano Industriale Strategico proseguiranno politiche di contesto e strategie di medio-lungo periodo che supportino la permanenza e lo sviluppo delle imprese nei nostri territori, mettendole nelle condizioni di competere tanto sui mercati tradizionali quanto con gli agguerriti paesi emergenti.

Operativamente, in particolare tramite le risorse della Programmazione Comunitaria FESR 2021-2027, proseguiranno gli interventi volti ad accompagnare le PMI lombarde nella duplice transizione verde e digitale, a supportarle nell'adozione di nuovi modelli di produzione circolari e sostenibili, anche premiando le imprese in possesso di una certificazione ambientale da enti accreditati, a favorire i processi di internazionalizzazione e la loro presenza sui mercati esteri, a sostenere gli investimenti delle microimprese che puntano sul proprio sviluppo e rilancio competitivo anche in ottica di crescita dimensionale, nonché a favorire il consolidamento patrimoniale, anche tramite quotazione in borsa delle imprese più strutturate. Sarà ulteriormente sostenuto il rafforzamento delle competenze per la specializzazione intelligente, per la transizione industriale ed ecologica e per l'imprenditorialità interne alle PMI lombarde anche tramite incentivi per l'inserimento di figure qualificate all'interno delle imprese nell'ottica del consolidamento di relazioni stabili con il mondo della ricerca e dell'innovazione.

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

Sono, inoltre, previste iniziative specifiche riferite a settori che maggiormente devono essere accompagnati nella transizione verso un'economia più sostenibile e circolare. In particolare, nel triennio 2027-2029 saranno sostenuti progetti nel settore tessile e della moda per valorizzare la capacità delle imprese lombarde di coniugare tradizione, innovazione tecnologica e responsabilità, con impatto specifico in termini di responsabilità, sostenibilità tecnologico-produttiva e capacità di valorizzare la contaminazione tra competenze di eccellenza nelle diverse fasi della filiera per favorire la crescita competitiva (bando Tertium 2026).

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

Obiettivi strategici

4.1.1 Sostenere gli investimenti per la transizione green e digitale delle imprese lombarde

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	0	~~3.180~~ 3.250

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse - FESR 21-27 (milioni di euro)	0	~~128~~ 170

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti privati abbinati al sostegno pubblico - indicatore risultato PR FESR 21-27 (milioni di euro)	0	~~400~~ 460

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

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

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

4.1.2 Sostenere la patrimonializzazione, l'accesso al credito per le PMI lombarde e l'avvio di impresa

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR	6.500	21.650

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	33	92

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti privati abbinati al sostegno pubblico (milioni di euro)	285	612

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap, Liberi professionisti, Aspiranti imprenditori, Start-up, spin off e PMI innovative, Associazioni di categoria

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Gestori di Fondi di Venture Capital, Sistema regionale del credito, Confidi, Operatori della formazione, incubatori universitari

4.1.3 Consolidare i percorsi di brevettazione e della proprietà intellettuale industriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di domande di brevetto che beneficiano di un sostegno regionale	288	~~400~~ 510

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese sostenute	204	~~350~~ 370

Destinatari: MPMI lombarde, Liberi professionisti, Associazioni di categoria, PID/Punti Impresa Digitale, Centri di Ricerca

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Sistema Universitario, Centri di Ricerca e Trasferimento Tecnologico, Ministero delle imprese e del made in Italy, Ufficio Italiano brevetti e marchi

4.1.4 Sostenere il sistema delle imprese del commercio e dell'artigianato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute	3.657	6.700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	22,7	52

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Attività storiche: nuovi riconoscimenti (valore assoluto finale)	2.848	~~4.000~~ 5.100

Destinatari: MPMI lombarde, Liberi professionisti, Associazioni di categoria del commercio e dell'artigianato

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Enti locali (Comuni e Comunità montane), Distretti del Commercio, Consulta Carburanti, Consulta tecnica dell'Artigianato, Osservatorio del Commercio, Sistema regionale del credito, CRCU/Comitato Regionale Consumatori e Utenti

4.1.5 Promuovere il sistema cooperativo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute	80	100

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	21	26

Destinatari: Cooperative, Organismi di rappresentanza

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia - Camere di Commercio della Lombardia, Consulta regionale per lo sviluppo della cooperazione

4.1.6 Sostenere il sistema fieristico e l'internazionalizzazione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	750	~~1.000~~ 2.700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	8	~~17~~ 55

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap (società, quotate in un mercato azionario, caratterizzate da media capitalizzazione), Liberi professionisti, Associazioni di categoria, Cluster, Enti fieristici, Quartieri fieristici

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Gestori di Fondi di Venture Capital, Sistema regionale del credito, Operatori della formazione, EXIM Manager

4.1.7 Favorire l'innovazione e la competitività delle filiere e degli ecosistemi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di nuove filiere riconosciute	29	49

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti coinvolti diversi da impresa	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	0	38,5

Destinatari: MPMI e Mid Cap, Professionisti, Associazioni di Rappresentanza delle Imprese, Enti di Ricerca, Università, Fondazioni, Enti Fiera, Istituti per la Formazione Professionale (Ifp), Istituti Tecnici Superiori (Its), Scuola Secondaria, Secondaria di Secondo Grado, Istituti Bancari/Finanziari/Assicurativi e/o Fondi di Investimento, Filiere

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Sistema regionale del credito

4.1.8 Incentivare la circolarità e la sostenibilità dei processi produttivi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Imprese sostenute (di cui micro, piccole, medie, grandi) - indicatore PR FESR 21-27	150	445

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti in progetti di economia circolare (milioni di euro)	22	44

Destinatari: MPMI lombarde, MidCap, Liberi professionisti, Associazioni di categoria

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere Lombardia, Camere di Commercio della Lombardia, Sistema regionale del credito

Ambito strategico 4.2

Attrattività

Negli anni le dinamiche degli investimenti internazionali hanno assunto un carattere di sempre più marcata eterogeneità, frammentazione e sensibilità alla congiuntura economica globale. All'interno del panorama nazionale, la Lombardia ha saputo mantenere il primato per capacità di intercettare investimenti dall'estero (con una media costante attestatasi nell'ultimo quinquennio tra il 35% ed il 45% del totale nazionale). In un contesto internazionale in cui spiccano fenomeni quali la regionalizzazione delle catene del valore, la rilocalizzazione di produzioni e forniture, la transizione ecologica e digitale, si pone per la Lombardia l'opportunità di far evolvere l'approccio strategico all'attrazione di investimenti esteri nella prospettiva di sviluppare una maggiore capacità di selezionare e attrarre progetti in grado di contribuire ad accelerare la crescita e la competitività degli ecosistemi economico-produttivi regionali.

Si darà attuazione alla nuova "Strategia per l'attrazione investimenti in Lombardia", approvata con DGR 4959/2025, che mette a fuoco settori prioritari e obiettivi specifici di filiera, anche per cogliere in modo sistematico le opportunità – di mercato, di capacità innovativa, di crescita delle competenze -

presenti nei segmenti ad alto valore aggiunto, sostenuti anche dagli obiettivi di sostenibilità e circolarità di processi produttivi e organizzativi. Nel corso del 2026, gli orientamenti operativi definiti nella Strategia sono stati declinati in un Programma Strategico (2026-2028) composto dai 7 pilastri di azione: Offerta e opportunità insediative, Servizio alle imprese (Assistenza), Business & Market intelligence, Aftercare, Comunicazione & Marketing, Lead generation, Community, policy advocacy & Lobbying per la cui attuazione sono state successivamente strutturate le attività che compongono il progetto Invest in Lombardy. I 7 pilastri hanno trovato definizione puntuale delle attività, output e KPI operativi su base annuale, al fine di rendere misurabili le performance del progetto Invest in Lombardy in termini di capacità di rispondere alle esigenze della Strategia e consentire eventuali aggiornamenti della programmazione triennale ed annuale in corso di esecuzione.

In questo contesto, nel triennio 2027-2029 Regione Lombardia intende promuovere azioni e disegnare strumenti dedicati nei seguenti ambiti prioritari:

- la ricerca proattiva e l'accompagnamento a progetti di investimento ad alto valore aggiunto, con priorità per progetti relativi a settori/funzioni strategici (quali ICT, scienze della vita, manifatturiero avanzato, aerospazio, agroalimentare, servizi avanzati e ricerca e sviluppo, produzione, quartieri generali per l'Europa / il Mediterraneo…) e provenienti da aree prioritarie (Europa Occidentale, Nord America, Asia);
- il consolidamento del modello "One Stop Shop" quale punto unico di contatto e assistenza ai progetti di investimento, con focus prioritario sui progetti di investimento strategici e l'introduzione del servizio regionale di supporto alle imprese volto ad incrementare la capacità di risposta all'investitore e ad ottimizzare il raccordo tra gli attori interni ed esterni a Regione, anche nell'ambito di misure specifiche finalizzate all'attrazione di investimenti;
- la qualificazione e l'ampliamento dell'offerta insediativa, tramite la collaborazione con una rete sempre più importante e diversificata di soggetti del territorio nell'ottica della rilevazione sistematica delle opportunità, con attenzione particolare alle aree inattive, dismesse o in dismissione;
- il rafforzamento e la qualificazione di posizionamento e riconoscibilità internazionale della Lombardia, mediante iniziative di promozione e comunicazione integrate e dirette ad aumentare consapevolezza e conoscenza della consistenza e ampiezza delle opportunità di investimento in Lombardia, a promuoverne l'immagine di regione innovativa e competitiva, e a valorizzare, oltre al sistema Milano e hinterland, specializzazioni e vantaggi competitivi dei diversi territori della Lombardia;
- lo sviluppo delle attività di lead generation, interna ed esterna, intensificando le collaborazioni con il sistema della diplomazia economica nazionale e perseguendo al contempo iniziative autonome mirate agli obiettivi settoriali e geografici individuati;
- la progettazione e attuazione di iniziative strutturate a supporto delle imprese già insediate sul territorio lombardo;
- la sperimentazione ed il riconoscimento di "Zone di Innovazione e Sviluppo" (ZIS) quali catalizzatori di progetti ed investimenti anche dall'estero grazie all'aggregazione di attori, pubblici e privati, in grado di promuovere la cultura dell'innovazione, i flussi di conoscenza tra università, centri di ricerca, aziende e mercati, nonché la competitività delle imprese e dei territori;

Nel perseguimento di tali obiettivi, saranno intensificati collaborazione e raccordo con gli attori istituzionali del livello nazionale e con le reti di attori, pubblici e privati, del sistema regionale e del

territorio. Saranno inoltre ricercate forme di coordinamento strutturato con i soggetti del partenariato economico lombardo.

Regione Lombardia intende inoltre riaffermare il proprio protagonismo in Europa e la disponibilità a collaborare con altre regioni europee per raggiungere obiettivi strategici anche dal punto di vista economico, in particolare nell'ambito della Strategia Macroregionale EUSALP. Partecipando allo slancio propositivo del nuovo Action Plan e con una forte ambizione di contribuire all'attuazione del Primo pilastro della Macrostrategia - dedicato all'Innovazione, all'Economia e al Lavoro - Regione Lombardia ha sviluppato un progetto di Missione di ambito economico avente come obiettivo l'imprenditoria giovanile, al fine di identificare le condizioni abilitanti che, se adottate in modo trasversale sulle Alpi e con il necessario supporto di livello europeo possano agevolare i giovani nell'intraprendere percorsi imprenditoriali sul territorio alpino.

Obiettivo generale è quello di contribuire alla costruzione di una prospettiva territoriale integrata, fondata sulla cooperazione interregionale e sulla governance multilivello, in coerenza con la visione strategica della macroregione alpina con particolare riguardo a:

- creare uno "spazio economico alpino attrattivo" per gli aspiranti giovani imprenditori e le generazioni future, con particolare riguardo all'imprenditorialità giovanile;
- favorire l'avveramento delle condizioni di contesto abilitanti che possano supportare investimenti produttivi sostenibili;
- sostenere le istituzioni di ricerca come motore di innovazione e sviluppo economico delle aree alpine;
- rafforzare la cooperazione transfrontaliera e le filiere alpine;
- mitigare lo spopolamento alpino e rafforzare la resilienza economica nelle aree montane.

Partendo dalla necessità di ricercare un punto di equilibrio funzionale tra "sfide comuni" e "differenze" dei singoli territori alpini, l'obiettivo che si intende conseguire è quello di rendere più incisiva ed efficace l'azione della Strategia Macroregionale Alpina EUSALP attraverso una prospettiva di intervento in ambito economico che metta a "sistema comune" azioni, strumenti ed approcci metodologici e operativi applicabili in modo ampio su tutte le Alpi. Mutuando l'esperienza positiva a livello europeo delle cosiddette "Zone economiche speciali" (ZES), delle quali si ritiene interessante l'obiettivo "funzionale" e la dimensione "cooperativa" transnazionale, la Missione intende incidere sul contesto alpino puntando alla creazione di una serie di condizioni favorevoli, abilitanti lo sviluppo economico, in quei settori in grado di favorire il consolidamento dell'economia alpina mediante l'accesso a strumenti di incentivazione economica e di eventuale semplificazione amministrativa. A partire da questo contesto, e in vista dell'obiettivo più ampio di sostenere l'imprenditorialità giovanile nella regione alpina, la Missione di Regione Lombardia mira a contribuire alla creazione di uno "spazio economico alpino attrattivo" per i giovani e i giovani imprenditori. L'obiettivo strategico è individuare e promuovere le condizioni politiche, tecniche e amministrative che possano rendere i territori alpini più favorevoli all'imprenditorialità giovanile. In questa prospettiva, la Missione intende incoraggiare i giovani a restare, vivere, lavorare, investire e sviluppare progetti imprenditoriali nelle aree montane. L'imprenditorialità giovanile è quindi considerata non solo come un obiettivo economico, ma anche come una leva per rafforzare l'attrattività territoriale, trattenere capitale umano qualificato e sostenere la resilienza di lungo periodo delle aree alpine.

Proseguirà l'attuazione dell'art.5 della legge regionale 11/2014 relativamente ai musei di impresa; tale misura è volta a sostenere progetti di realizzazione e riqualificazione, con la finalità di salvaguardare il patrimonio tecnico-industriale, diffondere la conoscenza della storia e della cultura del lavoro e dell'industria regionali, valorizzare le storie imprenditoriali di eccellenza e promuovere l'attrattività delle imprese, dei territori e delle comunità locali.

Particolare attenzione sarà dedicata agli aspetti connessi alla mobilità delle merci e alla distribuzione territoriale dei terminal intermodali in relazione all'infrastrutturazione stradale e ferroviaria. L'azione regionale sarà orientata, in ottica di una maggiore sostenibilità, a promuovere iniziative e progetti che contribuiscono ad aumentare la capacità di interscambio modale delle merci, sia con interventi di potenziamento e miglioramento dell'accessibilità ai terminal intermodali sia di adeguamento e upgrading tecnologico della rete ferroviaria, per incrementare la quota di trasporto merci su ferro e consentire la circolazione di treni merci con migliori performance. In particolare, sul piano infrastrutturale, saranno conclusi gli interventi di ampliamento del terminal di Milano Smistamento e di potenziamento del terminal di Brescia. Saranno inoltre valutate, in coerenza con i contenuti del Programma Regionale della Mobilità e dei Trasporti (PRMT), proposte di localizzazione di nuovi terminal intermodali o di ampliamento di quelli esistenti.

Per incentivare il traffico merci su rotaia, si darà anche continuità all'erogazione della Dote merci ferroviaria, contributo regionale integrativo del Ferrobonus statale a imprese che organizzano traffici ferroviari con origine o destinazione in Lombardia, e saranno completati i progetti SWITCH (Programma Interreg IT-CH 21-27), per lo sviluppo del trasporto intermodale tra Italia e Svizzera, e ALTHEA (Programma Horizon 2030), per accelerare la transizione verso la neutralità climatica delle aree periurbane, con riferimento a logistica, mobilità, energia e attività industriali.

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

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

Continuerà anche il sostegno alle opere di riqualificazione e ampliamento dei porti fluviali di Cremona e Mantova, intesi come luoghi di integrazione delle diverse modalità di trasporto (acqua, ferro, gomma), nel quadro delineato dagli strumenti di pianificazione approvati (Piani Regolatori Portuali).

Si darà inoltre piena operatività alle Zone Logistiche Semplificate (ZLS) dei porti di Cremona e Mantova e del Porto e Retroporto di Genova, secondo le indicazioni dei rispettivi Comitati di indirizzo appositamente costituiti.

Obiettivi strategici

4.2.1 Promuovere politiche di attrazione degli investimenti, anche attraverso processi di reshoring e nearshoring

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse	0	18,8

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
n. nuovi progetti di investimento presi in carico da Regione Lombardia	0	~~340~~ 500

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Ampliamento dell'offerta localizzativa: nuove opportunità mappate	120	~~215~~ 278

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N° progetti/aree da presentare in contesti internazionali per l'attrazione di nuovi investimenti	0	6

Destinatari: Imprese italiane ed estere, Associazioni di categoria, Enti locali (Comuni, Province, Città metropolitana), distretti e poli dell'innovazione, cluster tecnologici

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Amministrazioni centrali e agenzie nazionali quali ICE e Invitalia, enti della diplomazia economica, Camere di commercio (sistema camerale lombardo + camere italiane ed estere), Sistema regionale del credito, Principia S.p.A.

4.2.2 Sostenere il rilancio economico dei territori

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Agevolazioni concesse (milioni di euro)	16	55

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Accordi sottoscritti	10	33

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore degli investimenti attivati (milioni di euro)	33	~~130~~ 196

Destinatari: Enti locali, MPMI lombarde, cittadini

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti locali, Associazioni di categoria, membri della Strategia Macroregionale Alpina EUSALP

4.2.3 Costruire una rete più competitiva e sostenibile per le merci

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Capacità dei terminal intermodali lombardi (milioni UTI*/anno) **Unità di Trasporto Intermodale (container, casse mobili e semirimorchi)*	1,94	+0,74 (2,68)

Destinatari: Imprese e operatori della logistica

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero Infrastrutture e Trasporti, Regioni appartenenti alle Cabine di Regia del Nord-Ovest e del Nord-Est, RFI, Ferrovienord, Porti di Cremona e Mantova, Associazioni di categoria della filiera logistica.

Ambito strategico 4.3

Servizi per il lavoro

Nel prossimo triennio Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche e alle misure avviate in particolare grazie al PNRR, delle quali si cominciano a vedere gli effetti positivi, in particolare sull'andamento dell'occupazione. I risultati conseguiti nell'ambito del Programma GOL, unitamente al patrimonio informativo sviluppato sui fabbisogni delle persone e delle imprese e alle evidenze emerse in fase di attuazione, costituiranno la base per l'evoluzione delle Politiche Attive del Lavoro regionali. In questa prospettiva, Regione Lombardia assicurerà continuità agli interventi attraverso l'attivazione delle nuove Politiche Attive regionali e una programmazione integrata delle risorse disponibili, valorizzando le conoscenze e gli strumenti sviluppati nell'ambito di GOL e rafforzando l'integrazione tra servizi per il lavoro, formazione e inclusione sociale.

Le trasformazioni demografiche, tecnologiche e produttive in atto stanno modificando profondamente i fabbisogni professionali espressi dal sistema economico lombardo e rendono sempre più strategico l'investimento nelle competenze, con particolare riferimento alle transizioni digitale e verde e allo sviluppo delle tecnologie strategiche emergenti.

I problemi di transizione generazionale sono particolarmente sentiti in alcuni settori dove, a fronte della crescente domanda di lavoro, si configura la perdita per pensionamento di coorti di maestranze particolarmente numerose, con la progressiva perdita di know how non compensata dal turn over, in quanto l'offerta di giovani provenienti dai percorsi formativi è in costante riduzione. Si intende pertanto promuovere e sostenere le progettualità dei partenariati territoriali di settore che affrontino, in collaborazione con i centri pubblici per l'impiego, le problematiche di mismatch in modo trasversale combinando i servizi formativi e di accompagnamento al lavoro con azioni di outreach rivolte ai giovani

e ai disoccupati e di integrazione con le politiche di inclusione, che saranno rivolte in modo particolare a valorizzare i flussi migratori.

La strategia di coinvolgimento dei CPI nelle politiche attive punta a mantenere come obiettivo a tendere il traguardo delle 150.000 persone "trattate" conseguito in via eccezionale nel 2022 dietro impulso degli obiettivi di GOL, attraverso la messa in atto nei prossimi anni di nuove iniziative di outreach rivolte ai giovani e la erogazione di nuovi servizi da parte dei CPI stessi.

Nel prossimo triennio verrà approvata la nuova Convenzione con le Province che individuerà linee triennali di indirizzo finalizzate alla promozione e all'efficientamento dei servizi erogati dai Centri per l'Impiego.

Al tempo stesso si ritiene strategico adeguare l'offerta formativa all'evoluzione delle figure professionali e alle competenze richieste dalla transizione ecologica e digitale investendo sull'analisi del fabbisogno delle imprese e sull'adeguamento del quadro degli standard professionali.

In questo contesto, verrà data un'attenzione particolare al potenziamento delle competenze dei lavoratori nei settori delle innovazioni tecnologiche e deep tech, delle tecnologie pulite ed efficienti sotto il profilo delle risorse e delle biotecnologie.

Proseguiranno le misure volte a diminuire il divario di genere, intervenendo nella riduzione dei fattori che ostacolano la piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro in tutti i settori, e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Proseguirà lo sviluppo del sistema informativo regionale integrato a supporto delle politiche per il collocamento mirato e l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, attraverso l'integrazione dei dati relativi ai procedimenti amministrativi e alle misure finanziate a valere sul Fondo regionale per l'occupazione delle persone con disabilità, migliorando la programmazione degli interventi, il monitoraggio dei risultati e la valutazione delle politiche pubbliche. Sul fronte delle crisi di impresa si conferma la necessità di consolidare il raccordo con le parti sociali anche attraverso il supporto delle istituzioni territoriali. Risulta inoltre fondamentale garantire costante coordinamento con le politiche dello sviluppo economico che consentono di affrontare le situazioni di crisi accompagnando imprese e lavoratori con misure adeguate.

Obiettivi strategici

4.3.1 Innovare e potenziare le strutture e gli interventi di politiche attive del lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di disoccupati e occupati sospesi presi in carico dai CPI e dagli operatori accreditati all'anno	150.000	150.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. posti vacanti (vacancy) gestiti annualmente dai Centri per l'Impiego (CPI)	19.430	21.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. sedi dei Centri per l'impiego (CPI) ristrutturate, riqualificate e/o acquisite	3	~~50~~ 75

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di partenariati territoriali operativi nell'individuazione e sperimentazione di soluzioni di risposta ai fabbisogni occupazionali e di competenze nei settori e nelle filiere	0	20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di disoccupati e occupati sospesi coinvolti in interventi di politiche attive del lavoro all'anno	40.000	70.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di disoccupati e occupati sospesi coinvolti in interventi di upskilling/reskilling all'anno	18.300	36.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di disoccupati che hanno un lavoro entro 6 mesi dall'intervento di politica attiva	40%	60%

Destinatari: Soggetti in età lavorativa, Datori di lavoro

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Operatori accreditati, Fondazioni ITS Academy, Università, Unioncamere, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), Sviluppo Lavoro Italia

4.3.2 Potenziare le politiche per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti con disabilità destinatari di politiche attive all'anno	6.559	9.300

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti disoccupati con disabilità che hanno un lavoro successivamente all'intervento di politica attiva all'anno	3.191	3.500

Destinatari: Soggetti con disabilità disponibili al lavoro; Datori di lavoro

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Operatori accreditati

4.3.3 Investire nelle competenze durante tutto l'arco della vita lavorativa (Formazione continua)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di lavoratori (dipendenti e indipendenti) coinvolti in attività di formazione continua finanziate all'anno	18.000	21.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di datori di lavoro beneficiari di contributi all'anno	2.400	2.800

Destinatari: Lavoratori dipendenti e autonomi, Datori di lavoro, Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali, Operatori accreditati alla formazione

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Fondi interprofessionali, Unioncamere

4.3.4 Sostenere la diffusione di strumenti per il benessere lavorativo e l'attrattività degli ambienti lavorativi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di datori di lavoro coinvolti complessivamente in progetti di benessere lavorativo aziendale	173	700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di lavoratori coinvolti complessivamente in progetti di benessere lavorativo aziendale	9.217	40.000

Destinatari: Lavoratori, Datori di lavoro, Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano, Unioncamere, Operatori Accreditati

4.3.5 Prevenire e gestire le crisi aziendali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di procedure di Licenziamento Collettivo regionali, gestite in sede pubbliche, concluse positivamente ~~con accordo tra le parti~~	50%	70%
La denominazione del target viene modificata per meglio precisarne il significato: la conclusione positiva di una procedura di licenziamento collettivo non prevede necessariamente l'accordo tra le parti.		

Destinatari: Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali di categoria, Datori di lavoro coinvolti nei processi di crisi, delocalizzazione, cessazione, Enti locali e stakeholder territoriali

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del lavoro e delle Politiche sociali (MLPS); Ministero delle imprese del made in Italy (MIMIT), Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS), Sviluppo Lavoro Italia, Province lombarde e Città Metropolitana di Milano

4.3.6 Potenziare gli strumenti di ingresso nel mercato del lavoro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di soggetti apprendisti ex art. 44 destinatari della formazione di base e trasversale all'anno	18.000	18.000

~~Indicatore~~	~~Baseline~~	~~Target dicembre 2027~~
~~% di assunzione a seguito di tirocini realizzati nell'ambito di percorsi di politica attiva finanziati da Regione Lombardia~~	~~57%~~	~~70%~~
Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
% di tirocini extracurriculari conclusi con attestazione degli esiti mediante la piattaforma S.I.T.E.C. - Sistema Unico Regionale per l'attivazione e la gestione dei Tirocini Extracurriculari di Regione Lombardia (attestato di partecipazione o di competenza)	0 (anno 2025)	80%
L'indicatore viene sostituito in quanto il tirocinio extracurriculare non è più oggetto di specifiche misure finanziate, ma costituisce uno strumento ordinariamente integrato nei percorsi di politica attiva e accompagnamento al lavoro. Il nuovo indicatore misura il progressivo consolidamento del sistema regionale S.I.T.E.C. quale strumento unico per la gestione, l'attestazione e la tracciabilità dei		

tirocini extracurriculari, attraverso il rilascio degli attestati di partecipazione e degli attestati di competenza, rafforzando il presidio regionale e la disponibilità di dati strutturati per il monitoraggio e la programmazione delle politiche.

Destinatari: Giovani, Datori di lavoro, Istituzioni scolastiche e formative

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province lombarde e Città Metropolitana di Milano

Pilastro 5
Lombardia Green

Obiettivi Agenda ONU 2030



In aggiunta all'Agenda ONU 2030, di respiro planetario, l'Unione Europea ha assunto come priorità lo European Green Deal, un ambizioso piano che prevede circa 1.000 miliardi di euro di investimenti per raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, oltre che iniziative e normative sull'economia circolare, la ristrutturazione degli edifici, la tutela della biodiversità, l'agricoltura e l'innovazione.

In questa cornice, Regione Lombardia ha approvato la Strategia regionale per lo Sviluppo sostenibile che declina a livello regionale obiettivi e priorità per lo sviluppo sostenibile in coerenza con la Strategia nazionale dello sviluppo sostenibile[127]. Inoltre a luglio 2026 Regione Lombardia, all'interno della delegazione del Ministero dell'Ambiente (MASE), ha presentato alla riunione dell'High Level Political Forum dell'ONU l'aggiornamento della Voluntary Local Review, inserita nella versione nazionale. Promuovere una Lombardia green significa, da un lato, accompagnare la transizione ecologica favorendo l'adattamento ai cambiamenti climatici, l'utilizzo di fonti rinnovabili e la riduzione delle emissioni, anche per assicurare una migliore qualità della vita e un'agricoltura e pesca efficienti e innovative; dall'altro, garantire un territorio connesso, attrattivo e resiliente, al fine di tutelarne la varietà paesaggistica e di valorizzarne la ricchezza di risorse naturali e sociali.

Energia, ambiente, territorio: lo stato dell'arte

Nel corso del 2024 i consumi energetici sono stati pari a circa 21,84 milioni di tep (Mtep), in leggero aumento rispetto al 2023.

Il principale vettore energetico in Lombardia è il gas naturale, con oltre 14.666 milioni di m3 (pari a 12 Mtep, comprendendo del metano utilizzato nelle centrali termoelettriche).

I consumi di energia elettrica sono stati pari a 65 TWh (5,6 Mtep). Rispetto al 2010, i consumi si sono mantenuti complessivamente costanti, con variazioni minime. Il settore con la maggiore stabilità è il residenziale privato, mentre l'industria, nell'ultimo quadriennio, è stata caratterizzata da consumi altalenanti, con un valore al 2021 in ripresa e in linea con il trend di leggera crescita osservato fino al 2019, seguito da due anni consecutivi di contrazione. Il settore dei "servizi", invece, a seguito della netta contrazione del 2020, ha fatto registrare consumi in leggera ripresa fino al 2022, seguiti da una lieve contrazione nel 2023 e una successiva ripresa nel 2024.

La produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili nel 2024 è stata pari a 20,5 TWh, con un aumento del 30% rispetto all'anno precedente. La fonte principale è quella idrica, che ha coperto ben il 63% della produzione da rinnovabili, seguita dal fotovoltaico e dalle bioenergie, con quote pari rispettivamente al 19% e al 18%. Le fonti energetiche rinnovabili termiche negli usi finali ammontano a 1,7 Mtep: rispetto all'anno precedente è in aumento la produzione da pompe di calore, mentre fanno registrare un calo gli apporti da biomassa, biogas e bioliquidi.

Le oscillazioni dei consumi elettrici e dei consumi di gas naturale in tutti i settori (compreso il settore industriale per la produzione energetica) risultano pesantemente influenzati dai fenomeni geopolitici

[127] La Strategia nazionale dello Sviluppo sostenibile è aggiornata periodicamente. L'ultimo aggiornamento è stato approvato con Delibera CITE n.1 del 18 settembre 2023.

in atto a livello mondiale, che a cascata determinano rimbalzi dei prezzi al consumo. Si conferma quindi la forte dipendenza del settore energetico dall'estero. Tale dipendenza è tanto più forte quanto più il sistema energetico è agganciato all'importazione di fonti energetiche.

Di fronte a questo scenario, è utile ricordare che con legge regionale n.10 del 21.5.2026, sono state definite le aree idonee per la realizzazione di impianti alimentati da fonti rinnovabili, assumendo l'obiettivo minimo regionale di potenza nominale aggiuntiva al 2030 quello di cui all'allegato C bis al d.lgs. 190/2024, pari a 8,766 GW incrementali rispetto al dato rilevato al 31 dicembre 2020, pari a 8,64 GW.

Una della criticità maggiori del bacino padano è quella della qualità dell'aria. Secondo l'ultimo bollettino di ARPA Lombardia, relativo all'anno 2025, la qualità dell'aria nella nostra regione è in costante miglioramento[128]. Viene rispettato ovunque il limite annuale per il PM10 (media di 40 microgrammi per metrocubo), con concentrazioni che nella maggior parte dei capoluoghi sono in linea o inferiori rispetto a quelle registrate nel 2024. Da un decennio si registra un rispetto generalizzato di tale parametro con concentrazioni che rimangono in linea con quelle registrate nell'anno 2023, l'anno migliore di sempre[129]. Permangono, invece, superamenti diffusi del limite giornaliero del PM10 (50 µg/m3), ancora sopra la soglia dei 35 giorni in una parte significativa delle stazioni lombarde; anche se buona parte delle stazioni registra una situazione in miglioramento o comunque stazionaria rispetto all'anno 2024, solo alcune stazioni della rete regionale registrano un aumento in relazione a questo dato rispetto all'anno precedente. La media annua del PM2.5, a differenza del 2024 in cui non ha superato in nessuna stazione lombarda il limite normativo di 25 µg/m^3, nel 2025 in una stazione in provincia di Cremona è stata superiore al limite previsto da norma; il resto delle stazioni lombarde ha, invece, rispettato il valore limite. Trend positivo anche in relazione al biossido di azoto (NO2), che nelle città capoluogo ha rispettato la media annuale di 40 microgrammi per metro cubo (limite di legge) anche nelle stazioni ad alta densità di traffico. Il quadro in miglioramento della qualità dell'aria dovrà confrontarsi con obiettivi e parametri più stringenti rispetto a quelli attualmente in vigore, previsti dalla Direttiva europea 2024/2881 relativa alla qualità dell'aria ambiente e per un'aria più pulita in Europa. La Direttiva impone nuovi limiti sugli inquinanti che tengono conto delle raccomandazioni dell'Organizzazione mondiale della Sanità e che richiederanno un'attenta valutazione dei possibili impatti socioeconomici.

Per la Lombardia, l'inventario delle emissioni in atmosfera è periodicamente aggiornato da ARPA Lombardia. Il potenziale aggregato di riscaldamento delle diverse emissioni è espresso in termini di CO_2 equivalente (CO_2eq), pesando i principali gas climalteranti in base a fattori definiti dai climatologi e riassunti nei rapporti dell'*Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC). La principale fonte di CO_2, sia a livello regionale che nazionale, è l'uso dei combustibili fossili per la generazione di energia elettrica per i trasporti e per il settore civile ed industriale. Le fonti principali dei gas serra nel 2024 sono gli impianti industriali e per la produzione di energia (32%) soggetti all'ETS, seguiti dai trasporti (26%) e dal settore residenziale e terziario (22%). Nel complesso nel 2024 le emissioni di gas serra sono state complessivamente pari a 62,6 in milioni di tonnellate di CO_2 eq contro i 62,5 milioni del 2023. Per quanto l'obiettivo di riduzione al 2020 sia stato rispettato dalla Lombardia con ampio margine, l'obiettivo di riduzione al 2030 appare molto distante dai livelli emissivi degli ultimi anni. Le emissioni di CO_2eq da considerare ai fini di questo obiettivo sono diminuite di circa il 31,6% nel

[128] Cfr. Arpa Lombardia https://www.arpalombardia.it/agenda/notizie/2025/aria-arpa-lombardia-l-ente-incaricato-delle-misurazioni-anticipa-un-primo-quadro-sul-2025/

[129] https://www.arpalombardia.it/agenda/notizie/2024/qualita-dell-aria-2023-l-anno-migliore-di-sempre/

periodo 2005-2024, pari a circa l'1,7% all'anno; la riduzione aggiuntiva nel periodo 2025-2030, necessaria per centrare gli obiettivi del PREAC (riduzione delle emissioni del 43,8% entro il 2030 rispetto ai livelli del 2005), è pari al 17,8% delle emissioni del 2005, ossia una riduzione media annua del 2% nei 6 anni rimanenti.

La riduzione di produzione di rifiuti è un obiettivo fondamentale per l'attuazione dell'economia circolare. Secondo l'ultimo rapporto di ARPA del 2024[130], la produzione dei rifiuti urbani nel 2024 è stata di 4.862.308 tonnellate con un aumento del 3,1% rispetto al valore registrato nel 2023. Le province che fanno segnare il maggiore incremento sono Lodi (+6,7% rispetto al 2023) e Cremona (+6%), nessuna provincia lombarda fa registrare un dato in diminuzione rispetto all'anno precedente. Anche la produzione pro-capite regionale è cresciuta del 3,0% rispetto al dato del 2023: si è passati da 470,4 kg/abitante*anno (ovvero 1,29 kg/abitante*giorno) a 484,5 kg/abitante*anno (ovvero 1,33 kg/abitante*giorno); anche in questo caso tutte le province lombarde mostrano un valore in crescita rispetto all'anno precedente. La percentuale di raccolta differenziata a livello regionale si attesta al 74,4%, in aumento rispetto al dato del 2023 pari al 73,8%. In questo ambito, 597 Comuni (pari al 39,7% del totale) sono già allineati all'obiettivo previsto dal Piano Regionale di Gestione Rifiuti (PRGR) che prevede il raggiungimento almeno dell'80% di raccolta differenziata entro il 2027. Si registra un aumento anche nella percentuale di recupero complessivo di materia ed energia: si è passati dal 85,7% del 2023 all'86,5% del 2024. L'incremento è imputabile, in particolar modo, alla crescita del recupero di materia che passa dal 63,4% del 2023 al 64,4% del 2024. In discarica infine sono state smaltite direttamente 91 tonnellate di rifiuti indifferenziati (pari a 0,002%): tale valore è in netta diminuzione rispetto al dato del 2023 (pari allo 0,038%). Riguardo ai flussi dei rifiuti urbani prodotti in Regione Lombardia, la gestione è effettuata, almeno come "primo destino", quasi esclusivamente attraverso impianti regionali. Solo circa il 2,5% dei rifiuti urbani prodotti in Lombardia viene inviato direttamente a impianti ubicati fuori regione, prevalentemente per motivi di prossimità con tali territori.

Con riferimento al settore agro-alimentare, la Lombardia conferma un ruolo centrale a livello nazionale ed europeo, con una produzione agroindustriale che sfiora i 18 miliardi di euro e una produzione agricola che raggiunge quasi 11 miliardi; il contributo complessivo al PIL supera i 5 miliardi. La struttura produttiva si basa su circa 43.000 aziende agricole, prevalentemente professionali, con superficie media aziendale circa doppia rispetto alla media italiana, e su circa 6.000 imprese alimentari (circa il 10% del totale nazionale) responsabili di circa il 20% del valore aggiunto del settore[131].

La composizione della Produzione ai Prezzi di Base evidenzia una marcata specializzazione zootecnica: circa il 58% del valore deriva dalle produzioni animali; il comparto più rilevante è quello delle carni (circa il 30%) e tra i singoli prodotti spicca il latte bovino, voce trainante del sistema regionale.

Nel 2024, secondo le prime valutazioni, la produzione agricola regionale risulta complessivamente stabile grazie alla crescita della zootecnia, mentre il calo delle coltivazioni è stato penalizzato da condizioni meteorologiche avverse; la discesa dei costi di produzione ha però sostenuto un incremento del valore aggiunto prossimo al 10%. Anche nel 2024 la filiera mostra solidità: l'export

[130] https://www.arpalombardia.it/media/11xjttbr/1-relazione-ru_-dati-2024_genn26-rev1.pdf

[131] Regione Lombardia/AKIS, "Il Rapporto 2025 sul Sistema Agroalimentare della Lombardia" (dati 2024 e stime 2025):https://akis.servizirl.it/news/news/34/il-rapporto-2025-sul-sistema-agroalimentare-della-lombardia

agroalimentare lombardo cresce (+5,6% nei primi nove mesi) e la produzione dell'industria alimentare aumenta (+2,7%)[132].

Nel 2025, secondo stime congiunturali, il valore della produzione agricola lombarda cresce tra il 7% e il 9%, sostenuto da un mix favorevole di prezzi e ripresa delle rese; la crescita della produzione è risultata superiore a quella dei mezzi tecnici, contribuendo a un incremento del valore aggiunto. L'industria alimentare prosegue la fase di crescita (+3,3% la produzione nel 2025) e l'export agroalimentare lombardo mantiene una dinamica robusta (+9,5% nei primi nove mesi del 2025)[133].

In coerenza con le evidenze del Rapporto Lombardia 2025 (Goal 2), la sostenibilità del modello produttivo resta una sfida prioritaria: la superficie biologica regionale rimane contenuta (circa 5,5% della SAU nel 2023) e la pressione sugli input è elevata, con consumi di fertilizzanti nettamente superiori alla media nazionale. Al tempo stesso, si registrano segnali di miglioramento nell'efficienza d'uso di alcuni input e nelle pratiche di precisione, anche grazie alle misure del Complemento regionale per lo Sviluppo Rurale del PSN PAC 2023-2027 (riduzione fitofarmaci, uso sostenibile nutrienti, investimenti in agricoltura di precisione)[134].

Nel quadro più ampio dei mercati, i distretti agroalimentari continuano a crescere all'estero: nei primi nove mesi del 2025 le esportazioni distrettuali superano i 22 miliardi di euro (+4,1% sul 2024) e la filiera lattiero-casearia registra un incremento marcato; in particolare, il distretto del lattiero-caseario della Lombardia sud-orientale contribuisce in modo rilevante alla crescita[135].

Con riferimento al territorio connesso, attrattivo e resiliente, la Lombardia vanta 24 parchi regionali (di cui 14 naturali), 101 parchi locali di interesse sovracomunale (PLIS), 67 riserve naturali e 33 monumenti naturali, oltre al Parco Nazionale dello Stelvio e a 3 riserve nazionali; si contano, inoltre, 246 siti che fanno parte della rete "Natura 2000", il principale strumento comunitario per la conservazione degli habitat naturali e delle specie di flora e fauna minacciati o rari; questi siti sono gestiti da 85 enti diversi. Le aree protette ricoprono circa il 27% dell'intero territorio regionale; sommando anche le aree interessate da Rete Natura 2000 e dai parchi di interesse sovracomunale si arriva a quasi un terzo del territorio lombardo (circa 32%) [136].

Oltre alle aree protette la regione è ricca di boschi. Infatti, la superficie forestale è pari a circa il 26% di quella regionale, la distribuzione della superficie forestale vede l'81% del bosco situato nelle aree montane, il 12% in fascia collinare e il 7% in pianura[137].

L'alta concentrazione demografica e di attività produttive genera una forte pressione antropica sulle risorse territoriali, collocando la Lombardia tra le Regioni che registrano una maggiore percentuale di

132 Unioncamere Lombardia, "Agricoltura lombarda stabile nel 2024: valore aggiunto +10% …" (pubblicazione): https://www.unioncamerelombardia.it/media/sala-stampa/pubblicazione/agricoltura-lombarda-stabile-nel-2024-valore-aggiunto-10-il-settore-lattiero-caseario-tra-i-piu-performanti

133 Unioncamere Lombardia, "Agricoltura lombarda: nel 2025 crescita superiore alla media nazionale …" (notizia): https://www.unioncamerelombardia.it/media/tutte-le-notizie/dettaglio-notizia/agricoltura-lombarda-nel-2025-crescita-superiore-alla-media-nazionale-produzione-9-grazie-a-meteo-e-prezzi-favorevoli

134 PoliS-Lombardia, Rapporto Lombardia 2025 – Goal 2 in "Rapporto Lombardia 2025. L'intelligenza artificiale per la Sostenibilità".

135 Intesa Sanpaolo, Monitor dei distretti agroalimentari – Gennaio 2026: https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/research/it/monitor-distretti/agroalimentari/Monitor_distretti_agro_alimentari_gennaio_2026.pdf

136 Il sistema delle Aree Protette lombarde (https://www.regione.lombardia.it/ambiente-e-territorio/parchi-e-aree-protette/sistema-aree-protette)

137 Ersaf (2026) Rapporto sullo stato delle foreste in Lombardia, 2024

suolo complessivamente consumato (12,22%). Inoltre, il nuovo consumo di suolo rilevato sul territorio regionale nel 2024[138] (Report SNPA 2025) fa registrare in Lombardia un valore (834 ettari), in aumento rispetto a quello dell'anno precedente e che colloca la Lombardia al secondo posto tra le regioni italiane, alle spalle solamente dell'Emilia-Romagna.

Se si considera inoltre che in Lombardia vivono oltre 10 milioni di abitanti, rendendo la regione la più popolosa d'Italia, e che la Regione genera un quinto del PIL italiano, i valori del consumo di suolo della Lombardia rapportato alle dimensioni demografiche, economiche e occupazionali, sono tra quelli più contenuti, ben al di sotto della media nazionale: il consumo di suolo pro-capite (291 m^2/abitante) colloca la Lombardia al 17° posto.

Le attività di bonifica, finalizzate al risanamento ambientale delle matrici suolo, sottosuolo e acque sotterranee, sono monitorate tramite il Portale Siti Contaminati PSC-AGISCO (Anagrafe regionale per i siti contaminati). A tutto il 2025, in Lombardia risultano 1.189 i siti contaminati e 1.484 i siti potenzialmente contaminati, oggetto di procedimenti di bonifica o con attività concluse, ma in attesa di certificazione; mentre sono 3.303 i siti bonificati (dati al 31 dicembre 2025), con un trend che supera le 90 unità/anno di interventi di bonifica conclusi e certificati, target definito dal Programma regionale bonifiche (PRB), a cui si aggiungono ulteriori 689 procedimenti chiusi per non contaminazione a seguito di Analisi di Rischio sito specifica. La distribuzione territoriale dei procedimenti mostra l'intensa attività e il ruolo rilevante dei territori della Città Metropolitana di Milano, sia in termini assoluti di procedimenti in corso, sia per quanto riguarda il numero di bonifiche concluse e certificate, coprendo oltre il 55% delle bonifiche concluse negli ultimi anni, rispondente all'intensa attività antropica storicamente insediata nelle aree centrali della Lombardia (dal Rapporto di monitoraggio VAS del Programma regionale Bonifiche per gli anni 2018-2024)[139].

L'origine della contaminazione, nella maggior parte dei casi, è riconducibile ad aree industriali dismesse (circa un terzo dei siti censiti); in misura minore si riscontra in aree industriali tuttora operative e in corrispondenza di impianti per lo stoccaggio o il trasporto di carburanti. Tale dato mette in luce l'importanza di rafforzare le politiche di pianificazione e governo del territorio, orientandole prioritariamente al recupero e alla rifunzionalizzazione di aree dismesse e siti contaminati. La crescente esigenza localizzativa di funzioni ad alto valore aggiunto (impianti FER, data center, ...) rappresenta infatti un'opportunità per promuovere processi di rigenerazione territoriale, trasformando ambiti compromessi o sottoutilizzati in nuove risorse per lo sviluppo sostenibile. Tale approccio coniuga le esigenze della transizione energetica e digitale con la riqualificazione ambientale del territorio, generando valore per le comunità locali e contribuendo, al contempo, al contenimento del consumo di suolo libero.

Infine, con riferimento al tema strategico della tutela delle acque sotterranee dall'inquinamento, assume particolare rilevanza il percorso avviato dal PRB per il rafforzamento delle conoscenze sullo stato qualitativo degli acquiferi lombardi, in stretta integrazione con le attività previste dal Piano di Tutela delle Acque. In tale ambito si collocano sia le iniziative di supporto finanziario alle Province finalizzate all'individuazione e alla caratterizzazione dei principali pennacchi di contaminazione delle acque sotterranee, sia le attività di studio, monitoraggio e gestione dei fenomeni di inquinamento diffuso delle falde. Tra queste si inserisce, da ultimo, l'approvazione delle "Misure di gestione

[138] ISPRA (2025) Consumo di suolo, dinamiche territoriali e servizi ecosistemici. Edizione 2025

[139] https://www.regione.lombardia.it/ambiente-e-territorio/bonifica-aree-contaminate/siti-bonificati,-contaminati-e-potenzialmente-contaminati, dati al 2025

dell'inquinamento diffuso delle acque sotterranee nell'Area del Nord Milanese" (24 Comuni distribuiti su tre province), adottate con DGR 6072 del 27 maggio 2026.

La complessità dei processi di contaminazione degli acquiferi e la rilevanza ambientale/sanitaria delle risorse idriche sotterranee rendono tuttavia necessario un ulteriore consolidamento del quadro conoscitivo e delle competenze tecniche a supporto del decisore. In questa prospettiva deve essere garantita l'attività avviata dal 2025 da ARPA Lombardia, con la costituzione di un Centro di competenza regionale per la tutela delle acque sotterranee finalizzato a sviluppare metodologie per il monitoraggio e la modellizzazione dei plume di contaminazione e dei fenomeni di inquinamento diffuso, nonché a mettere a disposizione della pubblica amministrazione un patrimonio stabile di conoscenze e strumenti tecnico-scientifici a supporto delle politiche di prevenzione, risanamento e gestione sostenibile della risorsa idrica.

Il cambiamento climatico e la maggior frequenza di precipitazioni a carattere intenso mettono sotto pressione i territori più vulnerabili dal punto di vista del rischio idrogeologico: complessivamente, l'85% dei Comuni lombardi è interessato da aree a pericolosità molto elevata ed elevata da frana, da pericolosità idraulica media e da aree valanghive e spesso dalla compresenza di più fattori di pericolosità[140].

Anche con riferimento alle risorse idriche, le attività industriali, agricole e civili rischiano di posticipare il conseguimento dell'obiettivo definito dalla Direttiva Europea Quadro sulle Acque, che prevede il raggiungimento di uno stato buono per tutti i corpi idrici entro il 2027: nel periodo 2014-2019, lo stato ecologico ha raggiunto lo standard previsto dalla Direttiva per il 42% dei corpi idrici naturali individuati mentre lo stato chimico è risultato di livello buono o superiore per il 70% dei corpi idrici [141].

In Lombardia il 99,3% della popolazione residente è servita da operatori del servizio idrico integrato. La gestione della risorsa idrica da parte di operatori strutturati è fondamentale per affrontare le sfide che attendono il settore che dovrà affrontare maggiori investimenti sulle reti di distribuzione e sugli impianti di trattamento dei reflui[142].

Uno dei principali problemi nella gestione dell'acqua potabile è rappresentato dalle perdite idriche lungo il sistema di distribuzione. Una parte significativa del volume d'acqua immesso in rete si perde a causa di infrastrutture obsolete e inefficienze nel sistema di distribuzione. Secondo i dati ARERA, nel 2023, si registra in Lombardia un tasso di perdite idriche pari al 30,2% con situazione molto differenziate tra gli ATO, con valori più alti negli ambiti dove sono presenti territori montani (con una punta del 48% nell'ATO di Como), e più contenute negli ATO di pianura e in quelli a maggiore densità abitativa (con il minimo di perdite del 16,3% nell'ATO della Città metropolitana di Milano).

Le tariffe del servizio idrico risultano inferiori alle medie ponderate della macroarea Nord e dell'Italia nel suo complesso, indipendentemente dal numero di componenti del nucleo familiare.

L'analisi del rischio di spopolamento, costruita attraverso un insieme di indicatori in grado di descrivere le dinamiche registrate nell'ultimo decennio (2015-2025), evidenzia come il 32% dei comuni appartenenti alle Aree Interne (158 comuni) rientri nella fascia a elevato rischio, a fronte di una quota sensibilmente più contenuta considerando l'insieme dei comuni lombardi (17%). Si tratta di

[140] cfr. Rapporto ISPRA 2024 sul dissesto idrogeologico in Italia

[141] Programma di tutela e uso delle acque Regione Lombardia.

[142]Cfr. Rapporto Lombardia (2025), Intelligenza Artificiale per la Sostenibilità, pag.135-150.

contesti nei quali emergono crescenti difficoltà nel garantire la presenza e la continuità dei servizi essenziali, quali scuole, trasporto pubblico e servizi sanitari di prossimità.

Le previsioni demografiche confermano la tendenza futura alla decrescita della popolazione nelle Aree Interne lombarde accentuando le tendenze già osservate nell'ultimo decennio. Nei prossimi 15 anni nelle aree interne è atteso un ulteriore calo demografico (93 residenti previsti al 2040 ogni 100 del 2025)[143] che impatterà ulteriormente sulla tenuta socioeconomica di questi territori.

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Fonte**
Sostenibilità sociale	Rifiuti urbani prodotti ogni anno per abitante (kg/abitante)	468	479	464	473	473	486	ISTAT - BES
	Popolazione a rischio frane	-	0,5%	-	-	0,4%	-	ISPRA
	Popolazione a rischio alluvione	-	4,4%	-	-	4,4%	-	ISPRA
	Insoddisfazione per il paesaggio del luogo di vita	15,9%	14,6%	16,1%	15,7%	20%	19,9%	ISTAT - BES
Sostenibilità economica	Consumi finali di energia (Mtep)	21,7	23,5	21,99	21,16	-	-	ARIA S.p.A.
	Energia elettrica da fonti rinnovabili	27,3%	24,4%	19%	24,2%	31,1%	-	ISTAT - BES
	Quote di mercato delle autovetture elettriche (BEV) e ibride plug-in (PHEV)	4,5	9,8	7,8	9,0	8	12,3	ISTAT - SDG
	Esportazioni agroalimentari (milioni di euro)	-	8.178	9.674	10.367	10.950	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2025
	Imprese attive in agricoltura, silvicoltura, pesca in Lombardia (numero di imprese iscritte al Registro delle CCIAA in Lombardia)	43.930	43.658	43.015	42.161	41.408	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2025
	Imprese attive in agricoltura, silvicoltura, pesca (% Lombardia/Italia)	6,05	6,03	6,04	6,06	6,09	-	Il Sistema Agroalimentare della Lombardia. Rapporto 2025
	Efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile (%)	-	-	68,2%	-	-	-	ISTAT - SDG

[143] Queste previsioni, effettuate da PoliS Lombardia, a differenza delle previsioni Istat (disponibili solo per comuni con oltre 5.000 abitanti), consentono stime anche per i piccoli comuni.

Sostenibilità ambientale	Emissioni climalteranti nel settore civile (residenziale + terziario)	14,6	15,4	14	13,3	13,9	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti del settore industria (Milioni di tonn di C02)	-	7,6	6,6	5	4,9	-	Arpa Lombardia Aria S.p.A.
	Emissioni climalteranti nel settore trasporti (MtCO2 eq)	14,9	16,8	17,6	16,8	16,2	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti nel settore agricoltura (MtCO2 eq)	7,3	7,3	7,0	7,1	7,1	-	Arpa Lombardia
	Emissioni climalteranti da protocollo Compact States and Regions (MtCO2 eq)	61,5	66,9	65,7	60,5	59,2	-	Arpa Lombardia
	Concentrazione di PM2.5 espressa come media mobile sul quadriennio precedente (ug/m3)	21,8	20,4	20,1	19,6	18,8	18,4	Arpa Lombardia
	Concentrazione di NO2 espressa come media mobile delle stazioni da traffico sul quadriennio precedente (ug/m3)	37,7	35,1	33,7	32,1	31,6	30,2	Arpa Lombardia
	Raccolta differenziata dei rifiuti urbani	73,3%	73%	73,2%	73,8%	74,3%	-	ISTAT – SDG
	Conferimento diretto dei rifiuti urbani in discarica	0,051%	0,045%	0,041%	0,038%	0,002%	-	Arpa Lombardia
	Fertilizzanti distribuiti in agricoltura (kg per ettaro)[144]	1.555	1.431,5	1.004,3	1.158,9	1.161	-	ISTAT – SDG
	Consumo di suolo annuale netto pro-capite (mq/abitante/anno)	0,82	0,89	0,91	0,73	0,83	-	Report SNPA
	Consumo di suolo netto (%) [145]	0,27	0,31	0,31	0,25	0,26	-	Report SNPA
	Incidenza delle aree di verde urbano sulla superficie urbanizzata delle città	-	11	11,1	11,2	11,2	-	ISTAT - SDG
	Coefficiente di boscosità[146]	26%	26%	26%	26%	26%	-	ERSAF - Rapporto

[144] Quantità di fertilizzanti (concimi, ammendanti e correttivi) distribuiti per uso agricolo, in kg per ettaro di superficie concimabile (seminativi al netto dei terreni a riposo e coltivazioni legnose agrarie)

[145] Il consumo di suolo netto è valutato attraverso il bilancio tra il consumo di suolo e l'aumento di superfici agricole, naturali e seminaturali dovuto a interventi di demolizione, de-impermeabilizzazione, ripristino e rinaturalizzazione (Commissione Europea, 2012)

[146] Quota di superficie territoriale coperta da Boschi e Altre terre boscate, secondo le definizioni adottate dalla FAO per il Global forest resources assessment (Bosco: territorio con copertura arborea maggiore del 10% su un'estensione di almeno 0,5 ha, con alberi dell'altezza minima di 5 m a maturità in situ; Altre terre boscate: territorio con copertura arborea fra il 5 e il

								sullo Stato delle Foreste in Lombardia
	Superficie forestale totale (in ettari)[147]	619.726	619.726	619.726	618.403	618.403	-	ERSAF - Rapporto sullo Stato delle Foreste in Lombardia

Progetti emblematici 2027

VASCHE DI LAMINAZIONE DEL SEVESO: STOP ALLE ALLUVIONI

Dopo gli eventi alluvionali del 2010, Regione Lombardia ha finanziato nel 2011 uno studio finalizzato all'individuazione delle opere di difesa (c.d. vasche di laminazione) da realizzare nel **bacino del Seveso**. L'insieme delle opere messe in campo da Regione Lombardia consentirà di laminare complessivamente circa **4,4 Mmc**; il cosiddetto "tempo di ritorno", cioè **la frequenza di allagamento** (il tempo in cui statisticamente il torrente Seveso esonda nella città di Milano), sarà quindi portato **dagli attuali 4/6 mesi a 100 anni.** Attualmente, la laminazione delle piene del Seveso avviene attraverso la messa in funzione del **Canale Scolmatore di Nord Ovest (CSNO)**, opera storica potenziata nel 2017, con il raddoppio della sezione fino a Senago (per alimentare efficacemente la vasca di laminazione) e l'adeguamento dei sottopassi fino al Fiume Ticino e della vasca di laminazione di Milano/Bresso.

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

- 3 aree golenali nei Comuni di Montano Lucino, Grandate, Luisago, Villa Guardia (Volume 184.900 mc);
- 6 aree golenali nei Comuni di Vertemate con Minoprio, Carimate e Cantù (Volume 508.900mc);
- area di laminazione e area golenale nel comune di Lentate sul Seveso (Volume 830.000 mc);
- area di laminazione nei comuni di Paderno Dugnano, Varedo e Limbiate (Volume 2.200.000 mc);
- area di laminazione del CSNO a Senago (prevede la realizzazione di 3 invasi per un volume di 800.000 mc);

Gli interventi sono tutti in corso di attuazione a esclusione dell'area di laminazione nei comuni di Paderno Dugnano, Varedo e Limbiate, per la quale è necessaria la bonifica preventiva delle aree. L'opera, inoltre, non dispone della completa copertura finanziaria in quanto, a seguito dell'incremento dei prezzi degli ultimi anni, la stima attuale del costo dell'intervento, bonifica compresa, ammonta a circa 125 milioni di euro, a fronte dei circa 39 milioni di euro disponibili nell'ambito dell'Accordo di Programma del 2015. A questo proposito, si sono già svolti incontri tecnici e politici con il MASE per arrivare alla completa copertura finanziaria dell'intervento. In ogni caso, al fine di avviare comunque i lavori e di non lasciare inutilizzati i fondi già a disposizione, è stata data indicazione ad AIPo, soggetto attuatore, di procedere, sulla base del progetto esecutivo già approvato, alla realizzazione di un primo lotto funzionale ubicato nella porzione più orientale dell'area, cioè quella più vicina al torrente Seveso e che si stima possa concorrere a laminare circa 600.000 mc.

10% di alberi in grado di raggiungere un'altezza minima di 5 m a maturità in situ oppure con copertura mista di arbusti, cespugli e alberi maggiore del 10%, su un'estensione di almeno 0,5 ha, con esclusione delle aree a prevalente uso agricolo o urbano)

[147] L'indicatore mostra la superficie certificata complessiva (in ettari)

I lavori delle 6 aree golenali sono terminati per 2 di essere e le altre quattro sono in avanzato stato di realizzazione al punto che, pur non completate, già concorrono alla laminazione delle acque del Seveso in caso di piena.

Entro il primo semestre del 2027 verrà indetta la gara per la realizzazione delle 3 aree golenali nei Comuni di Montano Lucino, Grandate, Luisago, Villa Guardia e verso la fine del 2026/inizio 2027 verrà ultimata la terza vasca di laminazione lungo il **CSNO a Senago**. Anche in questo caso, le due vasche già ultimate **hanno già concorso a limitare le esondazioni avvenute in occasione dell'alluvione del Seveso del 22 settembre di quest'anno.**

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

L'ammontare complessivo delle opere previste sul **Torrente Seveso ed affluenti** ammonta a circa **245M€**. A oggi **sono stati stanziati complessivamente circa 184M€** cui concorrono Regione, Stato e Comune di Milano.

FOCUS OLTRE IL SEVESO

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

- Vasca sul Torrente Rudone a Nuvolento (BS);
- Vasca sul Torrente Rino di Virle a Rezzato (BS);
- Vasca sul Torrente Guisa a Garbagnate Milanese (MI);
- Vasca del Fiume Olona nei comuni di Canegrate, Parabiago e San Vittore Olona (MI).
- Vasca sul Torrente Lesina in comune di Brembate di Sopra (BG);
- Vasca sul Torrente Zerra in comune di Albano Sant'Alessandro (BG);
- Vasca sul Torrente Trobbia a Gessate (MI);
- Vasca sul Torrente Garzetta a Brescia (BS);
- Vasca sulla Roggia Trenzana a Travagliato (BS);
- Vasca sul Torrente Molgora a Carnate (MB);
- Vasca sul Fosso Re a Cavriana (MN).

LA PRIMA LEGGE REGIONALE PER IL CLIMA

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

La legge n. 11 del 18 luglio 2025, approvata dal Consiglio regionale, mira a superare il tradizionale approccio settoriale per introdurre una **visione integrata delle problematiche e delle opportunità** di risoluzione nelle attività di pianificazione, programmazione, regolamentazione e incentivazione. La definizione puntuale delle misure attuative è demandata alla Giunta, nel rispetto degli obblighi nazionali e con il coinvolgimento degli Enti locali, del mondo della ricerca e degli stakeholder.

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

L'azione della Giunta regionale si concentrerà ora nel dare concreta attuazione alle misure previste dalla legge in termini programmatici generali. In particolare, tra i provvedimenti attuativi è prevista

l'emanazione di linee guida per l'integrazione della componente climatica nei procedimenti di VIA e di VAS, nonché la definizione di criteri per la mitigazione e l'adattamento climatico dei nuovi interventi costruttivi.

Tra le misure di attuazione è inclusa l'attuazione del Patti territoriali, costituiti da accordi stipulati tra enti pubblici, società partecipate pubbliche, soggetti privati, enti del Terzo Settore e altre parti interessate, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile di un territorio. Alla manifestazione d'interesse, promossa nell'agosto 2025, hanno aderito, presentando progetti di Patto, 13 enti capofila ai quali è stato assegnato un contributo complessivo di 800.000 euro per creare solide reti di collaborazione e sviluppare in modo compiuto le proposte progettuali. La seconda fase prevede lo stanziamento di 3 milioni di euro complessivi per la realizzazione delle progettualità presentate.

A prescindere dalle singole misure che verranno attuate, sarà fondamentale lo sviluppo di un sistema informativo costituito da indicatori climatici per monitorare il clima e da indicatori sanitari per monitorare l'impatto sulla salute, anche negli scenari climatici a breve e medio termine. Ciò consentirà sia di definire le misure più opportune ridurre rischi dei lavoratori più esposti alle ondate di calore sia di aggiornare il piano regionale della prevenzione di cui all'articolo 4 bis della legge regionale 30 dicembre 2009, n. 33

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

Il triennio 2026-28 vedrà l'approvazione del nuovo Piano Regionale per la Qualità dell'Aria e l'implementazione delle relative misure che continueranno ad agire nei tre ambiti di intervento maggiormente responsabili delle emissioni ("Attività agricole e forestali", "Energia e impianti industriali", "Trasporti strada e mobilità") con la finalità di raggiungere i nuovi limiti posti dalla Direttiva UE 2024/2881. Le misure potranno essere finanziate anche con le risorse statali stanziate per il miglioramento della qualità dell'aria nel bacino padano.

RIVITALIZZARE I 488 COMUNI DELLE AREE INTERNE

A seguito della sottoscrizione delle strategie per lo sviluppo delle 14 Aree Interne individuate, nel 2027, in particolare, si entrerà pienamente nella fase attuativa. In tale anno, le progettualità saranno avviate attraverso l'implementazione operativa delle schede intervento previste dalle strategie d'area, il rafforzamento della governance territoriale e il coordinamento tra i diversi livelli istituzionali coinvolti e gli attori locali. Il 2027 rappresenterà quindi un passaggio cruciale per tradurre gli esiti della fase di coprogettazione nei primi risultati concreti. Proseguiranno inoltre eventuali azioni correttive e migliorative, finalizzate a massimizzare l'efficacia degli interventi e ad assicurare il pieno raggiungimento degli obiettivi dell'"Agenda del controesodo", orientata alla rivitalizzazione, alla resilienza e alla sostenibilità delle aree più fragili del territorio.

Le strategie coinvolgono **488 comuni** (di cui 361 con meno di 3mila abitanti) per un totale di 1.619.013 cittadini interessati e si articolano nel loro complesso puntando su alcuni temi/interventi, finalizzati ad accrescere l'attrattività dei territori, con investimenti strategici per progetti di crescita e sviluppo sostenibile; connessioni materiali e digitali (hardware e software); ampliamento servizi di base; gestione associata e governance territoriale.

Ambito strategico 5.1

Transizione ecologica

Anche nel prossimo triennio la Lombardia è chiamata a partecipare al raggiungimento di obiettivi strategici per l'attuazione della transizione energetica; i target fissati dal Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC) costituiscono una sfida molto importante in termini di impegno e risorse da investire. Regione Lombardia proseguirà nel percorso volto a costruire su più fronti un asset strategico che stimoli gli investimenti sul territorio. In primo luogo, Regione sarà impegnata nella fase attuativa della legge regionale n. 10 del 21 maggio 2026 in merito alle Aree Idonee alla installazione di impianti di produzione FER (fonti energetiche rinnovabili), con particolare attenzione al riuso di aree già antropizzate e sottoutilizzate a salvaguardia di un minore consumo di suolo agricolo, e questo consentirà di attrarre investimenti di iniziativa privata. In secondo luogo, Regione proseguirà nella promozione di sinergie tra diverse fonti di finanziamento, pubbliche e private, al fine di creare quell'effetto volano in grado di accelerare gli investimenti sul proprio territorio.

Le misure di sostegno saranno sviluppate anche grazie alla programmazione comunitaria 2021-2027 del FESR che stanzia ingenti risorse finalizzate alla decarbonizzazione dei consumi finali e all'efficienza energetica di edifici e impianti.

Alle misure già avviate da Regione, tese a rendere gli edifici di proprietà pubblica più efficienti dal punto di vista energetico e più resilienti rispetto agli effetti dei cambiamenti climatici, proseguirà l'attuazione di misure in corso volte a rendere più efficienti le reti di teleriscaldamento. Continuerà l'azione di Regione per l'attuazione delle iniziative di sostegno alla diffusione di Comunità Energetiche Rinnovabili (CER) sul territorio lombardo, proseguendo, così, nella volontà di incoraggiare e sostenere lo sviluppo di questo nuovo modello di autoconsumo. Quest'ultimo, infatti, consentirà di valorizzare i territori che potranno utilizzare le ricchezze locali per la produzione di energia da fonti rinnovabili e massimizzare il consumo locale di energia attraverso la partecipazione attiva di soggetti quali cittadini, piccole e medie imprese, enti territoriali e autorità locali, cooperative, enti di ricerca, enti religiosi, enti del terzo settore e di protezione ambientale.

Le Comunità Energetiche saranno la vera risposta all'autonomia energetica perché consentiranno di diminuire il prelievo dalla rete di energia prodotta da impianti convenzionali a fonte fossile e aumentare il consumo locale di energia prodotta da impianti alimentati da fonti rinnovabili consentendo successivamente di reinvestire i proventi delle CER in progetti di riqualificazione energetica e servizi alla collettività con l'obiettivo di ridurre la povertà energetica.

Proseguirà l'azione regionale di attuazione del Programma Regionale Energia Ambiente e Clima (PREAC), per il conseguimento degli obiettivi posti dal Programma al 2030. Verrà avviata la fase di elaborazione di un nuovo Programma, aggiornato ai più recenti sviluppi delle politiche nazionali ed europee e parzialmente mutato nei contenuti in conseguenza della legge clima, e dei mutati scenari energetici. Nel prossimo triennio verranno realizzati interventi innovativi per la decarbonizzazione, sostenuti prevalentemente dalle misure di incentivazione finanziate con fondi PR FESR 2021-27. Un importante ambito di attuazione riguarda gli edifici destinati ai Servizi Abitativi Pubblici, che saranno coinvolti sia da interventi di eco efficientamento dei fabbricati e delle relative pertinenze sia da progetti innovativi sulla produzione di energia da fonti rinnovabili e la sua condivisione in autoconsumo, sperimentando anche meccanismi di contrasto alla povertà energetica. Nel 2025 è stata approvata una strategia regionale per la promozione del vettore idrogeno; nell'anno in corso verrà predisposto un documento che potrà fornire indicazioni sulle potenzialità e le criticità delle diverse

tecnologie per il riscaldamento e il raffrescamento degli edifici, tenendo conto del contesto. Questa attività proseguirà ulteriormente – utilizzando anche gli strumenti predisposti nell'ambito del progetto LIFE PLANtoACT, a cui Regione partecipa come partner - fornendo indicazioni agli Enti locali sulla predisposizione dei piani di riscaldamento e raffrescamento previsti dalle nuove direttive europee. L'attuazione del PREAC verrà inoltre accompagnata da azioni per l'adattamento ai cambiamenti climatici definite all'interno della Strategia Integrata Regionale di Adattamento al Cambiamento Climatico (SIRACC), che concorre a rendere il territorio lombardo maggiormente resiliente agli impatti del cambiamento climatico sulla sicurezza delle persone, sulla loro salute, sul territorio e sulla redditività delle attività economiche. La nuova SIRACC, approvata dalla Giunta Regionale con la deliberazione n. 5383 del 24/11/2025, costituisce, infatti, il documento di riferimento per orientare l'adattamento ai cambiamenti climatici nei diversi livelli di pianificazione e programmazione settoriale e territoriale di Regione Lombardia. La strategia identifica i rischi climatici, le sfide e gli obiettivi per cinque macrosettori strategici che vanno dalla salute e sicurezza, alle infrastrutture, all'agricoltura e zootecnia, alla biodiversità, alle attività economiche. Il documento analizza circa 140 impatti climatici (diretti e indiretti) in termini di rischi e opportunità, nonché gli strumenti e le responsabilità che ogni settore deve considerare per rispondere efficacemente agli impatti climatici e alle vulnerabilità del territorio lombardo, individuando circa 180 obiettivi e 80 misure di adattamento. L'obiettivo principale della Strategia è fornire una solida base conoscitiva sui rischi derivanti dal cambiamento climatico e sulle azioni individuate per ridurre gli impatti negativi sui sistemi socioeconomici.

In parallelo, la Regione promuove pratiche di carbon farming in ambito agricolo e forestale, incentivando la gestione dell'azienda agricola, del suolo agrario e delle foreste per aumentare il sequestro di carbonio e ridurre le emissioni del settore primario, in coerenza con gli obiettivi della Strategia UE per il clima al 2030. Inoltre, saranno incoraggiati modelli di installazione di impianti FER che non pregiudichino le superfici e le produzioni agricole, per incrementare la produzione di energia rinnovabile integrata nel territorio e senza ulteriore consumo di suolo agricolo.

Nel 2027 Regione Lombardia traguarderà gli obiettivi posti dal Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR), in materia di economia circolare, in recepimento della normativa comunitaria di settore, che prevedono l'attuazione di politiche volte a prevenire la produzione di rifiuti, favorire il riciclo e recupero anche grazie allo sviluppo di tecnologie innovative e ridurre al minimo lo smaltimento in discarica.

Anche in questo ambito uno strumento significativo per l'attuazione di tali politiche saranno i bandi realizzati grazie ai fondi FESR 2021-2027 e a risorse regionali.

Per quanto riguarda gli Enti locali il 23 maggio 2025 sono state approvate le graduatorie del bando FESR pubblicato ad agosto 2024, volto a finanziare progetti di riduzione della produzione dei rifiuti, con particolare attenzione alla riduzione dello spreco alimentare e dell'usa e getta, nonché progetti efficienti di raccolta dei rifiuti sul territorio al fine di favorire il recupero di materia realizzati da enti nel proprio territorio. A novembre 2025 è stato approvato il secondo scorrimento della graduatoria e il conseguente finanziamento integrale dei progetti ritenuti ammissibili. Il 10 febbraio 2026 è stato, inoltre, pubblicato un bando per l'assegnazione di contributi agli Enti locali per la rimozione e sostituzione di manufatti contenenti amianto presenti negli edifici di proprietà dell'ente. Relativamente alle imprese, l'obiettivo è di finanziare progetti per la gestione efficiente della materia e per lo sviluppo dell'economia circolare con riferimento a diverse filiere prioritarie (ad es. tessili e

plastiche, costruzioni, alimentare) attraverso forme di prevenzione della produzione dei rifiuti (quali uso di sottoprodotti, simbiosi industriale, riutilizzo) o di recupero di materia, migliorando così sia i cicli produttivi che i prodotti, con conseguente incremento della circolarità. Tra le filiere produttive finanziate dai bandi rivolte alle sole PMI si annoverano: plastiche e tessile, costruzione e demolizione e spreco alimentare. In coerenza con gli obiettivi derivanti dall'adesione alla Piattaforma STEP, con l'obiettivo di conseguire una riduzione delle dipendenze strategiche da materie prime critiche e una migliore gestione dei rifiuti nelle filiere dei RAEE, delle batterie e del fosforo, sono stati, inoltre, finanziati progetti volti allo sviluppo o alla fabbricazione di tecnologie critiche da parte di piccole, medie e grandi imprese lombarde, con il bando approvato con d.d.s. 4869 del 7 aprile 2025. Al fine di incoraggiare lo sviluppo di progetti di economia circolare da parte di piccole e medie imprese operanti nell'ambito di filiere ritenute prioritarie, è stato approvato il bando "Ri.Circo.Lo. Filiere Prioritarie – Risorse Circolari in Lombardia per il sostegno alle PMI lombarde per lo sviluppo di azioni di economia circolare" volto al finanziamento di azioni di simbiosi industriale, prevenzione della produzione di rifiuti, riciclaggio e valorizzazione dei materiali nelle filiere delle plastiche, gomme, materiali polimerici e tessile; AEE/RAEE, batterie ed accumulatori; recupero del fosforo e recupero di altre materie prime critiche. Nel corso del biennio 2027-2028 proseguirà l'attuazione dei bandi attivati.

Con DGR 5944 del 30/03/2026, è stato approvato l'aggiornamento del Programma Regionale di Gestione dei Rifiuti (PRGR), e sono stati rivisti i criteri per l'individuazione delle aree idonee e non idonee alla localizzazione degli impianti di smaltimento e di recupero dei rifiuti.

Con DGR 5069 del 29/09/2025 è stato approvato il Rapporto di Monitoraggio Triennale del Programma Regionale di Rifiuti (PRGR) e di Bonifica delle Aree Inquinate (PRB).
Regione si conferma come un modello di riferimento a livello nazionale, grazie alla combinazione di autosufficienza nel trattamento, di visione strategica, innovazione tecnologica, e forte collaborazione tra istituzioni, operatori e cittadini. I dati testimoniano i significativi progressi compiuti dalla Regione Lombardia nella gestione dei rifiuti, ma evidenziano al tempo stesso le sfide ancora aperte. Saranno quindi attivate specifiche azioni territoriali, tra cui incontri provinciali e iniziative di divulgazione, finalizzate a migliorare le performance dei territori ancora in ritardo nella raccolta differenziata; particolare attenzione sarà rivolta alla prevenzione della produzione dei rifiuti e alla qualità della raccolta differenziata, che assume un ruolo centrale in vista dei nuovi obiettivi europei relativi al riciclaggio netto.

Regione Lombardia rinnoverà il suo impegno nel miglioramento della qualità dell'aria, mantenendo nel contempo un alto livello di attenzione per gli impatti socioeconomici delle misure su cittadini e imprese. Il nuovo Piano Regionale degli Interventi per la qualità dell'Aria (PRIA), che sarà approvato sulla base del Documento di indirizzi approvato dal Consiglio, sarà sviluppato anche tenendo conto delle procedure di infrazione in sede europea e dei nuovi e più stringenti limiti introdotti dalla nuova Direttiva europea. La trasversalità è l'approccio strategico con cui Regione Lombardia perseguirà i propri obiettivi: trasversalità innanzitutto interna, con il coinvolgimento fattivo di tutte le Direzioni Generali che si occupano dei settori maggiormente emissivi; trasversalità a livello regionale, coinvolgendo maggiormente gli Enti locali lombardi; trasversalità a livello sovraregionale, grazie alla collaborazione con le altre Regioni del bacino padano e con il Ministero dell'Ambiente.

Le azioni per la decarbonizzazione e la transizione ecologica saranno accompagnate, inoltre, da azioni per l'adattamento ai cambiamenti climatici definite all'interno di una specifica strategia regionale, che va ad aggiornare i precedenti strumenti di settore.

Relativamente allo sviluppo della sostenibilità sul territorio lombardo saranno sviluppati strumenti per la sostenibilità delle filiere/settori produttivi anche attraverso iniziative di ricerca universitaria applicata, sarà favorito lo sviluppo di attività formative per i green skills e lo sviluppo di azioni sulla finanza sostenibile per il mondo delle imprese, attraverso la collaborazione con Finlombarda e l'introduzione del Green Budgeting nel ciclo del bilancio regionale come strumento per orientare le politiche sulla mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici, attraverso la partecipazione a due progetti: "Green budgeting in European regions", finanziato dalla Commissione Europea e "Next Generation Budgets" coordinato da Climate Group per la rete Under2Coalition. I due progetti si sono conclusi a metà 2026, con lo sviluppo di una metodologia operativa per taggare il bilancio in relazione alla tassonomia europea e al principio DNSH. Tale metodologia è stata testata in fase pilota su un campione di 60 decreti di impegno di spesa estratti dal rendiconto 2024, scelti casualmente, su una selezione di 7 missioni, con un valore complessivo di spesa analizzata pari a 93,9 milioni di euro con il coinvolgimento di circa 80 dipendenti. L'obiettivo, a partire dalla seconda metà del 2026, è quello di consolidare la metodologia con una applicazione progressiva al rendiconto 2025, anche con l'utilizzo di strumenti di IA, ponendo le basi per la futura integrazione nel ciclo del bilancio, includendo i processi di programmazione, rendicontazione e accountability.

L'Autorità Ambientale regionale proseguirà il suo impegno nell'orientare alla sostenibilità la programmazione comunitaria 2021-2027 (programmi PR-FESR, PR-FSE+, CSR-FEASR, Interreg Italia-Svizzera) a supporto delle Autorità di gestione, dei responsabili delle iniziative e dei beneficiari, presidiando le tematiche relative a DNSH e Verifica climatica e seguirà lo sviluppo della nuova programmazione 2028-2034.

Regione Lombardia conferma anche per il prossimo triennio l'impegno sul tema dell'educazione ambientale, riguardo al quale saranno portate avanti iniziative di sensibilizzazione sulla cultura ambientale e lo sviluppo sostenibile per operatori, cittadini e scuole. In particolare, insieme a Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Regione Lombardia intende continuare a promuovere annualmente la Fiera dell'educazione alla Sostenibilità ambientale e un Bando dedicato a sostenere nuove proposte educative destinate ai giovani. Inoltre, intende completare e garantire una continuità oltre il 2027 alle attività afferenti alla convenzione con l'Ufficio Scolastico Regionale (USR) (DGR n. 2468/2024), nello specifico al progetto di rete che coinvolge le scuole del territorio, con l'obiettivo di incrementare l'educazione ambientale all'interno dell'offerta formativa scolastica. Un importante contributo alla diffusione della cultura della sostenibilità ambientale è dato dalla fruttuosa collaborazione tra Regione Lombardia e le aree protette lombarde, contesti privilegiati in cui è possibile fare esperienza del significato della tutela, valorizzazione e responsabilizzazione nei confronti dell'ambiente naturale. Sulla base del successo delle iniziative organizzate e svolte nel triennio 2024-2026 nei parchi regionali e in tre riserve naturali, verrà rilanciato da Regione Lombardia un nuovo ciclo di programmazione triennale per dare continuità, in modo particolare, ai progetti: Bioblitz Lombardia, Territorio: una scuola a cielo aperto e Ben-Essere in natura. I contributi regionali che saranno messi a disposizione consentiranno anche lo svolgimento di ulteriori iniziative per valorizzare il patrimonio ambientale del sistema delle aree protette, anche grazie al fruttoso supporto di Parco Nord Milano attraverso il servizio denominato AreaParchi.

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

A tal proposito, con DGR n. 6715 del 14 settembre 2026, la Giunta Regionale ha approvato una proposta di legge in materia che prevede il rafforzamento delle attività ispettive sugli stabilimenti di soglia inferiore, l'istituzione di strumenti informativi dedicati (scheda tecnica e registro regionale degli incidenti), il consolidamento della collaborazione con ARPA e Vigili del Fuoco, la promozione di iniziative formative rivolte agli enti coinvolti e il miglioramento dell'integrazione tra gestione del rischio industriale, pianificazione territoriale e protezione civile.

Per l'attuazione delle misure sono previsti, tra l'altro, lo sviluppo della piattaforma informatica regionale e l'adozione dei provvedimenti attuativi necessari entro i termini stabiliti dalla legge. La proposta di legge è adesso in iter consiliare per la prosecuzione dell'esame. Se ne prevede l'approvazione entro il primo semestre 2027.

Nel 2026 la riforma della normativa in materia di attività estrattive di cava sarà quasi a regime e si darà avvio su tutto il territorio regionale al procedimento per il nuovo modello di pianificazione. Tale processo si svilupperà attraverso la progressiva attuazione della l.r. 20/2021 che prevede un nuovo sistema di gestione delle attività estrattive volto all'incentivazione dell'uso di materiali riciclati per il risparmio di materie prime. Il quadro normativo troverà la sua completa attuazione con l'adozione degli ultimi atti attuativi entro il 2027 garantendo così il pieno consolidamento della strategia regionale per la sostenibilità e l'economia circolare per il settore estrattivo di cava.

Proseguiranno gli sviluppi per l'evoluzione e l'ampliamento dell'Ecosistema Digitale Ambiente (EDA), con ARIA S.p.A., integrando nuovi dataset e sviluppando nuovi casi d'uso su diversi ambiti tematici, anche in raccordo con le progettualità del Digital Twin.
Le attività previste dovranno muoversi in sinergia con altre progettualità regionali attive per supportare l'operatività delle varie articolazioni della Giunta e promuovere lo scambio di informazioni attraverso l'interoperabilità con sistemi interni ed esterni al perimetro SIREG.
Da tale iniziativa, ci si aspetta un valore in termini di innovazione e di semplificazione delle modalità di monitoraggio degli obiettivi strategici dell'Ente, individuati nel Programma Regionale di Sviluppo (PRSS) della nuova legislatura e nella Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile (SRSvS).

Obiettivi strategici

5.1.1 Promuovere la neutralità carbonica per mitigare i cambiamenti climatici

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
CO2 evitata (kg/anno) a seguito di iniziative regionali volte all'efficientamento energetico di edifici	0	5.550.000

Destinatari: Cittadini, imprese, associazioni, enti pubblici, enti di formazione e ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), PoliS Lombardia, ARPA Lombardia, Aria S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni

5.1.2 Incentivare l'efficientamento energetico e promuovere la diversificazione delle fonti energetiche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di Comunità Energetiche Rinnovabili finanziate da Regione Lombardia	0	150

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Energia rinnovabile autoconsumata dalle CER finanziate da Regione Lombardia	0	30%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Superficie edifici del patrimonio edilizio efficientati grazie alle risorse messe a disposizione (mq2)	0	130.000

Destinatari: Pubbliche amministrazioni e società pubbliche, autorità statali, cittadini e imprese, associazioni, categorie professionali, università ed enti di ricerca, enti di formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A. ALER, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), PoliS Lombardia, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

5.1.3 Promuovere lo sviluppo delle fonti energetiche rinnovabili

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Potenza installata FER a seguito di iniziative regionali (MW)	0	50

Destinatari: Pubbliche amministrazioni e società pubbliche, autorità statali, cittadini e imprese e operatori del settore, associazioni, categorie professionali, università ed enti di ricerca, enti di formazione

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A., PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

5.1.4 Sviluppare sul territorio l'economia circolare

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di progetti di economia circolare finanziati	129	~~529~~ 370 (+~~400~~241 nella Legislatura)
L'indicatore monitora l'attuazione di misure finanziate con fondi FESR 2021-2027. La revisione del target di Legislatura è riconducibile a due fattori: • *la riprogrammazione fondi STEP, che ha comportato la riduzione delle risorse finanziarie disponibili e una parziale riallocazione della dotazione residua verso il finanziamento di progetti più complessi e di dimensione economica più elevata;* • *l'evoluzione della disciplina in materia di aiuti di Stato con l'innalzamento del massimale del regime de minimis da 200.000 a 300.000 euro, l'introduzione del criterio del triennio mobile e la possibilità di concedere le agevolazioni anche nell'ambito di ulteriori regimi di aiuto che hanno determinato un significativo incremento del contributo massimo concedibile per singolo progetto.* *La combinazione dei due fattori ha comportato una riduzione del numero complessivo di interventi finanziabili, consentendo al contempo di aumentare l'importo dei contributi concessi ai singoli progetti.*		

Destinatari: Imprese, Enti locali, associazioni (Società di gestione dei rifiuti, Cluster dell'innovazione, Enti certificatori, Acceleratori di startup e fondi di investimento), enti di formazione e ricerca, cittadini

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Aria S.p.A., PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Finlombarda S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Camere di Commercio, Province e Comuni, Stato, ARERA

5.1.5 Migliorare la qualità dell'aria e ridurre le emissioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Concentrazione di PM10 (tutte le stazioni regionali) espressa come media mobile sul quadriennio precedente (µg/m^3)	28,6 (µg/m^3) (2018-2021)	25 (µg/m^3) (In coerenza con le nuove proposte europee)

Destinatari: Cittadini, imprese, imprese agricole, sistema sanitario, enti pubblici

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA, Aria S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni

5.1.6 Promuovere l'educazione ambientale e la cultura della sostenibilità nei cittadini, nelle imprese e nelle istituzioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Contributi per attività di educazione ambientale e formazione sulla sostenibilità	650.000 € (2018-2022)	1.810.000 € (nella Legislatura)

Destinatari: Cittadini, imprese, associazioni, enti del terzo settore (associazioni, cooperative), dipendenti e decisori pubblici, enti di formazione e ricerca

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti locali e altri Enti territoriali, Ministeri, Ufficio Scolastico Regionale

Ambito strategico 5.2

Agricoltura e pesca efficienti e innovative

La Lombardia si conferma la prima Regione agricola italiana e uno dei principali poli agroalimentari europei, con un contributo strutturalmente rilevante alle produzioni nazionali, in particolare nei cereali, nelle colture foraggere e, soprattutto, nella zootecnia. La Regione mantiene una leadership netta nei comparti suinicolo e lattiero-caseario e quote significative nelle produzioni di carne bovina, avicola e uova, configurando un modello agricolo intensivo ,specializzato, orientato alla sostenibilità, e fortemente integrato con l'industria di trasformazione. Tale modello contribuisce in modo determinante alla sicurezza alimentare nazionale ed europea e al posizionamento competitivo dell'agroalimentare italiano sui mercati internazionali.

Nel periodo recente, il settore lattiero-caseario ha mostrato segnali di tenuta e parziale ripresa, sostenuti dal valore delle produzioni DOP e dall'andamento produttivo, pur in un contesto di crescente compressione dei margini dovuta all'aumento dei costi energetici, dei fertilizzanti, delle materie prime, ambientali e finanziari. Più critico resta il comparto delle carni bovine, penalizzato dall'elevato costo dei capi da ristallo e dalla riduzione dei consumi interni, dinamiche accentuate nel biennio 2025-2026 dal calo del potere d'acquisto e dal mutamento delle preferenze alimentari. Il settore cerealicolo, inoltre, risente in misura crescente degli effetti del cambiamento climatico, con impatti sulle rese produttive, e della forte volatilità dei mercati internazionali, in un contesto di pressione competitiva delle produzioni provenienti da Paesi terzi.

Nel complesso, nel biennio 2025-2026 il comparto agricolo lombardo mostra una buona capacità di resilienza, ma con andamenti fortemente differenziati tra le filiere: alla crescita del valore aggiunto nominale non sempre corrisponde un rafforzamento della redditività reale delle imprese, che resta condizionata dai costi di produzione e dall'intensità degli obblighi regolatori. In questo quadro, l'export agroalimentare si conferma un fattore strategico di competitività e di stabilità del sistema regionale, pur risultando sempre più esposto ai rischi geopolitici e all'aumento delle barriere non tariffarie.

Il contesto geopolitico internazionale continua, infatti, a incidere in modo strutturale sui mercati agroalimentari. Il protrarsi della guerra in Ucraina, le tensioni in Medio Oriente e l'instabilità delle relazioni commerciali globali alimentano incertezza sull'approvvigionamento e sui prezzi delle materie prime, dei fertilizzanti e dell'energia, aumentando la volatilità dei mercati e i rischi per la redditività delle imprese agricole. L'azione regionale sosterrà pertanto l'efficienza energetica, la fertilizzazione di precisione, il recupero dei nutrienti e la riduzione della dipendenza da input esterni.

In questo quadro, l'azione regionale sarà orientata a sostenere un modello agricolo effettivamente attivo, produttivo, professionale, innovativo e sostenibile, capace di generare reddito, occupazione e valore aggiunto, rafforzare la competitività delle filiere e contribuire alla sicurezza alimentare.

Particolare attenzione sarà dedicata all'attuazione della Strategia europea per la zootecnia, con riferimento alla redditività e alla competitività delle imprese, al benessere animale, alla biosicurezza, alla gestione efficiente dei nutrienti e alla riduzione delle emissioni, valorizzando le specificità produttive e territoriali della zootecnia lombarda.

In tale scenario, per il periodo 2027 -2029, l'azione regionale avrà come priorità, da un lato, il completamento degli interventi attivati nell'ambito della PAC 2023 -2027, assicurando il conseguimento degli obiettivi finanziari, fisici e di risultato e, dall'altro, la definizione del posizionamento regionale sulla PAC 2028-2034. A tal fine, sulla base dell'esperienza acquisita e di un'analisi strutturata delle caratteristiche e dei fabbisogni del sistema agricolo, agroalimentare, forestale e rurale lombardo, saranno individuate le priorità e gli interventi necessari a sostenere redditività, investimenti, innovazione, competitività delle filiere, ricambio generazionale, sicurezza alimentare, sostenibilità e resilienza dei territori.

Regione Lombardia sosterrà il mantenimento di una PAC autonoma, riconoscibile e dotata di risorse finanziarie adeguate e dedicate, salvaguardando sia il sostegno al reddito sia gli interventi oggi riconducibili allo sviluppo rurale. Nella definizione del Piano nazionale e regionale italiano sarà inoltre richiesto un ruolo programmatorio effettivo delle Regioni e la previsione di specifici capitoli territoriali, dotati di risorse certe e riconoscibili.

Regione Lombardia interverrà nei tavoli europei, nazionali e interregionali affinché i criteri di allocazione e riparto delle risorse riconoscano il contributo strategico dei territori ad alta produttività e delle filiere agricole e zootecniche a elevata intensità di lavoro, capitale e investimenti. Dovranno essere considerati il valore aggiunto prodotto, l'occupazione generata, la capacità di investimento e innovazione, il contributo alla sicurezza alimentare e i servizi ecosistemici e territoriali effettivamente assicurati.

Il sostegno al reddito, i pagamenti accoppiati e gli strumenti di gestione del rischio dovranno essere accompagnati da risorse adeguate per gli investimenti, l'innovazione, gli interventi settoriali, lo sviluppo rurale e le misure agroambientali, evitando che la concentrazione delle risorse sul solo sostegno al reddito comprometta la capacità della PAC di sostenere la competitività delle imprese, delle filiere e dei territori rurali.

Obiettivi strategici

5.2.1 Favorire la ricerca e il trasferimento dell'innovazione nel settore agricolo e forestale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di interventi (progetti, accordi di collaborazione, nell'ambito della ricerca, dell'innovazione anche tecnologica e del loro trasferimento nel settore agricolo e forestale (trend) (SGR)[148]	0	150

[148] Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese destinatarie della consulenza (SRH)[149]	0	3.000

Destinatari: Imprese agricole e forestali e della trasformazione dei prodotti agricoli, Consorzi di tutela, Organizzazioni di produttori, Associazioni di produttori agricoli

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Altri soggetti pubblici operanti nel settore dell'AKIS: Università ed enti di ricerca, Enti di formazione, ITS, Istituti agrari tecnici e professionali, soggetti pubblici e privati che prestano servizi di consulenza, Consorzi forestali, Organizzazioni professionali agricole

5.2.2 Supportare la crescita delle filiere agroalimentari, della produzione agricola locale per garantire la sicurezza e sanità alimentare a lungo termine

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi di promozione sui mercati internazionali	13	28 (+15 nella Legislatura)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di operazioni o di unità sovvenzionate per investimenti produttivi nell'azienda (PAC)[150]	0	~~300~~ 380 Target 2029 500

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. nuovi giovani imprenditori[151]	0	450

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese con sostegno al reddito (PD)[152]	0	23.000/anno

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate destinate al sostegno della redditività del settore agricolo (PD)[153]	0	1 miliardo di euro

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate per aiuti settoriali: vino, ortofrutta e apicoltura (OCM)[154]	0	125 milioni di euro

[149] Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027
[150] Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027
[151] Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027
[152] Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027
[153] Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027
[154] Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027

Destinatari: Imprese agricole, imprese agroalimentari e forestali, associazioni di categoria consorzi tutela

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Agenzia ICE, Associazione Regionale Allevatori, Istituti Scolastici, Camera di Commercio

5.2.3 Intensificare la produzione agricola in modo sostenibile

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di ettari sotto impegno per l'intensificazione agricola sostenibile (ACA) in media nella Legislatura[155]	0	43.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di ettari soggetti a condizionalità rafforzata (gestione dei terreni secondo buone condizioni agronomiche e ambientali e criteri di gestione obbligatori rafforzate nella PAC 23-27)	0	700.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese agricole, agroalimentari e forestali beneficiarie di finanziamenti per l'intensificazione agricola sostenibile (Investimenti)[156]	0	~~1.450~~ 1.570

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di allevamenti coinvolti ~~in programma di miglioramento genetico per la biodiversità del patrimonio zootecnico in media nella Legislatura~~ in interventi per la selezione e la conservazione della biodiversità del patrimonio zootecnico e per il sostegno al benessere animale (in media nella Legislatura)	0	4.000

Destinatari: Imprese agricole, Allevamenti

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

[155] Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune-PAC 2023-2027
[156] Indicatore riferito alle risorse finanziarie 2021-2027

5.2.4 Promuovere lo sviluppo sostenibile e inclusivo delle comunità che dipendono dalla pesca e dall'acquacoltura

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. imprese ittiche beneficiarie di finanziamenti[157]	0	10

Destinatari: Imprese di pesca, Imprese acquicole e della trasformazione, Associazioni di pesca

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF), Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE)

Ambito strategico 5.3

Territorio connesso, attrattivo e resiliente per la qualità della vita dei cittadini

Un territorio attrattivo è innanzitutto un territorio che offre ai suoi abitanti un'alta qualità dell'ambiente in cui vive. Resilienza di fronte ai fenomeni emergenziali, salvaguardia della biodiversità, riduzione del consumo di suolo e rigenerazione urbana e territoriale, tutela e valorizzazione del paesaggio, ripristino della qualità dei suoli contaminati, ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse idriche sono solo alcuni degli aspetti su cui Regione Lombardia concentrerà la propria azione del prossimo triennio per promuovere uno sviluppo del territorio sostenibile dal punto di vista ambientale, economico e sociale.

Nell'attuazione delle politiche territoriali, ambientali ed energetiche, Regione Lombardia riconosce il ruolo dell'agricoltura e della selvicoltura per la sicurezza alimentare, la gestione delle risorse naturali e il presidio delle aree rurali e montane. Le scelte di pianificazione dovranno pertanto considerare la tutela del suolo agricolo produttivo, la sostenibilità delle imprese agricole e forestali e la disponibilità delle risorse idriche necessarie alle produzioni.

In tale ottica assume un ruolo nodale il Piano Territoriale Regionale (PTR) che, in base all'art. 19 della l.r. 12/2005 "*Legge per il governo del territorio*", costituisce l'atto fondamentale di indirizzo, agli effetti territoriali, della programmazione di settore della Regione, nonché di orientamento della programmazione e pianificazione territoriale dei Comuni, delle Province e della Città metropolitana di Milano, delle Comunità montane e degli Enti gestori di parchi regionali. Il complesso processo di revisione del PTR nel 2010, che ha visto il contributo concreto degli Enti locali e degli stakeholder, si è concluso alla fine del 2025 con l'approvazione definitiva del nuovo Piano da parte del Consiglio regionale (DCR n. 1157 del 18 novembre 2025). Il nuovo PTR, che è entrato in vigore il 28 gennaio 2026, affronta alcuni temi emergenti nel governo del territorio, quali l'adattamento e la mitigazione agli effetti dei cambiamenti climatici, un rafforzamento della gestione integrata delle risorse ambientali all'interno degli strumenti urbanistico-territoriali, la richiesta crescente di spazi e servizi da dedicare ad attività economiche in forte crescita, quali logistica (rispetto alla quale Regione è impegnata nell'attuazione della nuova legge regionale in materia – l.r. 15/2024), data center e impianti di fonti energetiche rinnovabili. La localizzazione di tali attività dovrà salvaguardare il suolo agricolo

[157] Indicatore riferito alla Fondo Europeo per gli Affari Marittimi, la Pesca e l'Acquacoltura (FEAMPA) 2021-2027

produttivo, la disponibilità delle risorse idriche e la funzionalità del sistema irriguo, privilegiando il riuso di aree dismesse, degradate o già urbanizzate.
Inoltre, persegue il rafforzamento del ruolo del policentrismo lombardo con il riconoscimento di nuove polarità di livello regionale, provinciale e sub-provinciale al fine di consolidare rapporti sinergici tra reti di città e territori regionali come *smart land*.
Al contempo il Piano individua un elenco di progetti strategici e di azioni di sistema, di scala regionale, di natura ambientale e infrastrutturale, finalizzati a territorializzare gli obiettivi del Piano. Definisce inoltre i criteri per la pianificazione urbanistico-territoriale rivolti a Comuni singoli o in forma associata, Province/Città metropolitana e Parchi regionali, finalizzati a supportare gli Enti locali nel declinare gli obiettivi del PTR all'interno degli atti di governo del territorio. Il Piano risulta inoltre attualizzato rispetto ai più recenti aggiornamenti normativi e/o programmatori di natura settoriale, anche in relazione allo sviluppo sostenibile e agli Obiettivi dell'Agenda ONU 2030.

La preservazione e valorizzazione paesaggistica è demandata al Piano Paesaggistico Regionale vigente (DCR 751/2010), le cui prossime attività di aggiornamento si svolgeranno nell'ambito del Protocollo di Intesa con il Ministero della Cultura e il Ministero dell'Ambiente e della sicurezza energetica, approvato a marzo 2025 (DGR n. XII/4041 del 10 marzo 2025), nel quadro di una condivisa azione di tutela e valorizzazione del paesaggio lombardo.

Proseguiranno le attività di supporto tecnico-amministrativo a favore dei Comuni, al fine di garantire la conclusione degli interventi ancora in corso, finanziati dai bandi per la rigenerazione urbana e per la valorizzazione dei borghi storici. Tali interventi rientrano tra le misure di sostegno economico agli Enti locali attivate con la legge regionale n. 9 del 2020, che ha istituito il Fondo "Interventi per la ripresa economica" (Piano Lombardia).

Inoltre, particolare attenzione sarà rivolta alle evoluzioni del quadro normativo nazionale, con riferimento alle proposte di DDL sulla Rigenerazione urbana, di riforma del Testo unico dell'edilizia (DPR 380/01) e del DDL recante delega al Governo per la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP), con particolare riguardo agli ambiti afferenti al governo del territorio. In questo ambito l'interesse prioritario di Regione Lombardia è di assicurare la tenuta della legislazione regionale, pur in un processo di semplificazione e innovazione della l.r. 12/2005, rispetto alle proposte di aggiornamento del quadro normativo nazionale; in tale contesto si colloca l'aggiornamento della "modulistica edilizia" standardizzata regionale, in base alle semplificazioni introdotte nel DPR 380/2001 dal DL 69/2024 convertito in Legge 105/2024 (cd. Salva Casa), con l'obiettivo di regolarizzare piccole difformità, facilitare i cambi d'uso e accelerare le pratiche edilizie.

Proseguirà l'impegno di Regione Lombardia nel promuovere la sostenibilità di Piani e Programmi regionali mediante la Valutazione Ambientale Strategica (VAS). La VAS è un processo che accompagna i percorsi di pianificazione e di programmazione, garantendo che i Piani e Programmi regionali concorrano allo sviluppo sostenibile del territorio lombardo, perseguendo l'efficacia delle valutazioni e la semplificazione dell'azione amministrativa. Nell'ambito della semplificazione, si evidenziano le nuove procedure VAS dei Piani Territoriali di Coordinamento dei parchi regionali nonché dei nuovi Piani delle Attività Estrattive.

Nel 2026 Regione Lombardia ha approvato la Legge regionale 10 luglio 2026, n. 18, che sostituisce integralmente la precedente disciplina regionale sulla Valutazione di Impatto Ambientale (VIA),

aggiornando il quadro normativo all'evoluzione della normativa nazionale e rafforzando il sistema delle valutazioni ambientali sul territorio regionale.
La nuova legge persegue gli obiettivi di semplificazione amministrativa, maggiore certezza procedurale e rafforzamento della qualità delle valutazioni ambientali, attraverso la razionalizzazione delle competenze tra Regione, Province, Città Metropolitana e Comuni, l'allineamento tra competenze valutative e autorizzative, la gestione dei procedimenti complessi e la previsione di strumenti di coordinamento finalizzati a ridurre sovrapposizioni procedurali e tempi istruttori.
Particolare rilievo assumono le misure a supportare l'esercizio delle funzioni conferite agli enti territoriali, mediante attività di formazione, coordinamento tecnico-amministrativo ed istituzione di forme permanenti di confronto tra le autorità competenti. La legge rafforza inoltre la trasparenza, la digitalizzazione e la partecipazione ai procedimenti attraverso il Sistema Informativo Lombardo per la Valutazione di Impatto Ambientale (SILVIA), piattaforma unica di riferimento per la gestione delle procedure di valutazione ambientale.
Il completamento della riforma regionale in materia di Valutazione di Impatto Ambientale proseguirà con la disciplina attuativa da parte della Giunta regionale del nuovo Regolamento Regionale e dei criteri di integrazione procedurale con la VAS, di redazione e valutazione dei monitoraggi ambientali e di determinazione delle sanzioni amministrative.

Parallelamente, si svilupperanno attività di implementazione della digitalizzazione a supporto delle valutazioni, sia attraverso la piattaforma SILVIA, che attraverso sperimentazioni di applicazione di intelligenza artificiale.

Il tema della rigenerazione è strettamente legato alla riduzione del consumo di suolo, nonché al ripristino e alla riqualificazione dei suoli degradati.
In questo ambito Regione Lombardia è impegnata nel coordinamento dell'attuazione e monitoraggio della l.r. 31/2014 per la riduzione del consumo di suolo nell'ambito del progressivo adeguamento dei piani delle province (PTCP), della città metropolitana di Milano (PTM) e dei comuni (PGT), ai criteri di pianificazione approvati con l'integrazione del PTR ai sensi della l.r. 31/2014, ora confluiti integralmente nel PTR approvato con DCR n. 1157 del 18 novembre 2025.

Parallelamente la Regione, in collaborazione con il Politecnico di Milano, sta svolgendo il monitoraggio delle aree dismesse al fine di favorire e rafforzare i processi di rigenerazione urbana e territoriale, il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati, limitando il consumo di suolo agricolo e naturale. In tale ottica la futura banca dati delle aree dismesse potrà essere resa interoperabile con altre piattaforme informatiche di promozione dell'attrattività territoriale.

Le attività di pianificazione territoriale e paesaggistica, e il conseguente monitoraggio, necessitano del continuo supporto conoscitivo che i dati territoriali raccolti e condivisi nel "sistema informativo della pianificazione territoriale" sono in grado di dare. Il sistema viene mantenuto tecnologicamente aggiornato e continuamente arricchito di informazioni con il contributo di tutti gli Enti locali titolari di funzioni pianificatorie e dei dati.

Pertanto, continueranno a essere attivamente coinvolti nel processo di attuazione e monitoraggio delle politiche regionali per il governo del territorio, sia le Province e la Città Metropolitana di Milano tramite l'adeguamento dei rispettivi Piani sovracomunali e la verifica dei Piani comunali, sia i Comuni tramite la restituzione dei PGT adeguati in formato digitale, anche al fine di giungere, alla predisposizione di un secondo monitoraggio del consumo di suolo in attuazione della l.r. 31/2014.

Il territorio lombardo è quello ad oggi più interessato in Italia dal fenomeno dei centri dati. Regione Lombardia ha quindi avviato azioni strutturate per supportare il regolare sviluppo del settore. Con la DGR n. XII/2629 del 24/06/2024, si è dotata di "Linee guida" a supporto dei comuni per la realizzazione dei centri dati e più recentemente è stata approvata la legge regionale 3 giugno 2026 - n. 11 "Disposizioni in materia di insediamento di centri dati", confrontandosi anche con stakeholder pubblici e privati, tra cui ANCI Lombardia, UPL e Città Metropolitana di Milano, Osservatorio Data Center – Politecnico di Milano e IDA (Italian Data Center Association), adottando un approccio che integra le diverse politiche settoriali coinvolte.

La legge regionale n. 11/2026 è infatti finalizzata a sostenere la crescita del sistema produttivo, favorendo gli investimenti pubblici e privati volti all'innovazione tecnologica nel settore dei centri dati e l'insediamento nei sedimi industriali dismessi, nonché a promuovere lo sviluppo sostenibile del territorio e la tutela dell'ambiente, ponendo attenzione alla salvaguardia delle risorse idriche, alla rigenerazione urbana e territoriale, alla riduzione del consumo di suolo, alla salvaguardia della biodiversità e del paesaggio, nonché alla tutela dei parchi regionali, alla bonifica ambientale e all'attuazione di misure di mitigazione paesaggistica, attraverso strumenti di perequazione territoriale e compensazioni ambientali, in coerenza con la programmazione regionale. La legge regionale n. 11/2026 prevede inoltre disposizioni volte a garantire l'efficienza energetica, attraverso il ricorso prioritario a fonti a impatto carbonico neutrale, il recupero e il riutilizzo del calore di scarto anche attraverso reti di teleriscaldamento, garantendo un governo unitario e coerente delle procedure autorizzatorie a livello regionale, in piena coerenza con il quadro normativo nazionale, che è stato semplificato con l'introduzione del procedimento unico di cui all'articolo 8 del decreto-legge 20 febbraio 2026, n.21 convertito, con modificazioni, dalla legge 10 aprile 2026, n.49. Assicura inoltre omogeneità applicativa sull'intero territorio lombardo, con particolare riferimento alla disciplina urbanistica delle destinazioni d'uso e alla determinazione delle misure compensative ecologiche, ambientali, energetiche e di riqualificazione urbana e territoriale per gli insediamenti di centri dati di rilevanza sovracomunale, mediante apposita conferenza consultiva di concertazione per la sottoscrizione di specifico accordo territoriale di pianificazione.

La legge regionale n. 11/2026 prevede, altresì, l'adozione di provvedimenti di Giunta regionale di natura attuativa, volti a definire linee di indirizzo tecnico-amministrativo per l'accelerazione dei procedimenti autorizzatori.

Con deliberazioni della Giunta regionale attuative della l.r. 3 giugno 2026, n. 11, sono stati definiti:

- i criteri per il riconoscimento delle priorità insediative ed energetico-ambientali dei centri dati, le misure premiali e i contenuti della relazione energetica di progetto (DGR 6645 del 3 agosto 2026);
- le linee di indirizzo tecnico-amministrativo per la gestione del procedimento unico autorizzativo e delle autorizzazioni ambientali relative ai centri dati (DGR 6646 del 3 agosto 2026);
- le modalità di svolgimento della conferenza consultiva di concertazione e i criteri per la determinazione delle misure perequative e compensative delle esternalità territoriali, ambientali, infrastrutturali e sociali connesse agli insediamenti di centri dati (DGR 6814 del 28 settembre 2026).

Al fine di rafforzare le attività di monitoraggio e di indirizzo in materia di centri dati, compresi quelli già esistenti, con la legge regionale n. 11/2026 è istituita una Cabina di Regia, presieduta dal Presidente

della Giunta regionale o dall'assessore dallo stesso delegato e composta dai rappresentati di tutti i principali attori pubblici. La Cabina di Regia svolgerà funzioni di analisi dell'evoluzione tecnologica del settore, nonché di valutazione dell'efficacia delle politiche regionali adottate, anche tenendo conto degli impatti cumulativi degli insediamenti derivanti dal consumo energetico, dai prelievi idrici, dal consumo di suolo e in relazione alla qualità ambientale, ivi compresi gli aspetti correlati all'inquinamento acustico, con particolare riferimento agli ambiti territoriali a elevata concentrazione, anche in termini di incremento del fabbisogno energetico e di adeguatezza delle infrastrutture; nella valutazione degli effetti cumulativi degli insediamenti dovranno essere considerati anche gli impatti sulla disponibilità idrica per gli usi agricoli, sulla funzionalità del reticolo di bonifica e irrigazione e sul suolo agricolo produttivo, assicurando il coinvolgimento delle strutture regionali competenti; analizzerà gli aspetti di consumo energetico, idrico e relativi all'effetto «isola di calore» ed elaborerà proposte di modifiche normative di aggiornamento. La cabina di regia garantirà infine un monitoraggio anche attraverso la mappatura dei centri dati esistenti, assicurando una conoscenza aggiornata e integrata a supporto delle decisioni regionali e delle politiche di governo del territorio.

Nella sua azione Regione Lombardia si impegnerà ad assicurare una particolare attenzione al consumo energetico, incentivando l'utilizzo di risorse rinnovabili, aree dismesse e tecnologie alternative più efficienti.

Regione Lombardia è inoltre impegnata nel coordinamento degli interventi di bonifica delle aree inquinate, con l'attuazione delle misure del Programma Regionale di Bonifica (PRB 2022). A partire dall'analisi del contesto territoriale, il PRB ha delineato un quadro aggiornato delle criticità presenti sul territorio lombardo, proponendo un organico insieme di azioni da attuare nel breve e medio termine volte a garantire e migliorare lo svolgimento dei procedimenti di bonifica e a perseguire l'obiettivo generale di eliminare, contenere o ridurre le sostanze inquinanti in modo da prevenire e/o limitare i rischi per la salute umana e per l'ambiente connessi alla contaminazione dei suoli, restituendo ai legittimi usi e funzioni porzioni di territorio attualmente compromesse. In questo contesto si inserisce la L.R. 10 ottobre 2023, n. 3, con la quale Regione Lombardia ha conferito ai Comuni le funzioni amministrative relative ai procedimenti di bonifica e messa in sicurezza dei siti contaminati ricadenti nel territorio di un solo Comune, mantenendo in capo alla Regione le attività di indirizzo, coordinamento, controllo e supporto tecnico-amministrativo. La riforma è finalizzata a semplificare i procedimenti, rafforzare il presidio territoriale e garantire una gestione più efficace e uniforme delle attività di bonifica. In attuazione alla legge regionale, Regione garantisce il supporto e il sostegno ai Comuni e agli Enti locali per gli adempimenti tecnico-amministrativi connessi alla disciplina nazionale in materia di bonifica dei siti contaminati, nonché l'assistenza finanziaria agli stessi, che intervengono d'ufficio alla realizzazione di interventi di bonifica, attraverso apposite programmazioni economico-finanziarie annuali con risorse regionali, attuando quanto previsto dalla DGR n°1853 del 5/02/2024; particolare attenzione verrà posta ai siti da bonificare individuati come prioritari negli elenchi aggiornati da ultimo con la DGR 5381 del 24/11/2025. Accanto a questo, si ricordano gli interventi previsti dal PNRR - Misura M2C4, Investimento 3.4, che ha stanziato, per Regione Lombardia, risorse pari a 51,73 milioni di euro cui sono state aggiunte risorse regionali pari a 14 milioni di euro, a fronte di 4,5-5 milioni di euro annui che Regione mediamente investe per le bonifiche. Al 30 giugno 2026, Regione Lombardia, per il tramite di ARIA S.p.A., ha raggiunto e superato il target comunitario del 70% di superficie bonificata, sul totale dei 16 siti orfani candidati, per una superficie totale di 355.326 metri quadrati (circa 35,5 ettari) risanata.

In allineamento al PRGR, con DGR 5069/2025 è stato approvato il rapporto di monitoraggio VAS del Programma Regionale di Bonifica (PRB) ai fini di rilevare e valutare l'andamento degli interventi di bonifica ambientale sul territorio lombardo, con un particolare richiamo agli aspetti economico finanziari, anche alla luce delle risorse messe a disposizione dal PNRR per la bonifica dei siti orfani. Nel corso del prossimo triennio, l'azione regionale si concentrerà sul coordinamento e monitoraggio dei procedimenti di bonifica sul territorio regionale, sulla gestione diretta dei procedimenti di competenza, sul completamento degli interventi pubblici di bonifica (Siti Orfani PNRR e siti oggetto di finanziamento regionale) mentre, a livello di strategia, nel definire azioni di promozione della rigenerazione dei siti inquinati. Inoltre, la Lombardia intende attivarsi presso il livello centrale per garantire un adeguato coinvolgimento delle Regioni nel processo di recepimento delle Direttiva sul monitoraggio e la resilienza dei suoli, date le importanti ricadute a livello locale della nuova disciplina (Dir. UE 2025/2360). Proprio i principi dettati dalla Direttiva, inoltre, costituiranno la cornice nella quale inquadrare le attività per l'aggiornamento del PRB vigente, la cui scadenza è prevista al 2028. Il nuovo PRB dovrà essere ancor più orientato a politiche di sostenibilità degli interventi, valorizzando il ruolo della bonifica quale leva per la transizione ecologica e la riqualificazione del territorio.

Per questo, Regione promuoverà una programmazione per favorire gli interventi di bonifica nel territorio lombardo, con particolare attenzione nel concertare gli aspetti di natura ambientale con gli interventi di rigenerazione territoriale così da favorire l'effettivo riuso delle aree, indirizzando ad esempio la realizzazione di impianti da fonti di energia rinnovabile (FER) su aree dismesse, inutilizzate e contaminate, in modo da prevenire il consumo di suolo, in particolare di quello agricolo, anche a partire dallo studio *Green Renewable* che ha sviluppato una metodologia e un percorso in tal senso. Il riutilizzo di tali aree non solo potrebbe accelerare l'avvio in capo ai proprietari e/o responsabili dell'inquinamento di interventi di bonifica tramite tecnologie sostenibili in situ, ma apporterebbe immediati benefici anche alla collettività (dalla formazione di servizi ecosistemici, alla produzione di energia pulita, ecc.). Anche la continua implementazione del Portale dei siti contaminati (PSC-Agisco) in collaborazione con Arpa Lombardia, consentirà di disporre di informazioni sempre più aggiornate sullo stato delle contaminazioni e sull'avanzamento dei procedimenti di bonifica in atto.

Per quanto riguarda le politiche di natura settoriale, Regione Lombardia continuerà a perseguire il miglioramento della qualità delle acque, sia superficiali sia sotterranee, e l'efficientamento della gestione di questa preziosa risorsa attraverso attività di indirizzo e governance, grazie al Piano di Tutela delle Acque aggiornato nel giugno 2026.

In particolare, grazie al coinvolgimento e supporto degli attori coinvolti, in primis gestori del Servizio Idrico Integrato e gli Uffici d'Ambito, si punterà a una migliore pianificazione degli interventi di potenziamento del Servizio, da realizzare anche attraverso l'aggiornamento della normativa regionale in materia, per favorire la risoluzione delle non conformità alla normativa vigente e ridurre il numero degli agglomerati coinvolti dalle procedure di infrazione comunitarie. Proseguirà, inoltre, l'impegno nell'attuare misure per il recupero della naturalità e il miglioramento degli ecosistemi acquatici, attraverso una governance efficace del passaggio dal Deflusso Minimo Vitale al Deflusso Ecologico, ossia la portata minima da rilasciare nei corsi d'acqua a valle di ogni derivazione per garantire una miglior tutela degli habitat fluviali.

Nel prossimo triennio 2027 – 2029 Regione continuerà il suo impegno verso l'efficientamento della propria gestione delle risorse idriche attraverso l'attuazione del Programma di Tutela e uso delle Acque (PTUA) che recepisce e declina sul territorio regionale il Piano di Gestione del Distretto idrografico del

Po. Nella gestione integrata della risorsa idrica dovrà essere considerata la funzione strategica dell'acqua per la produzione agricola e la sicurezza alimentare, favorendo il coordinamento tra i diversi usi, l'efficienza dei sistemi di distribuzione, l'accumulo e il riuso delle acque e l'adattamento del sistema agricolo alle crisi idriche.

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

In particolare, nel 2025 e 2026 sono proseguite le attività legate all'AQST sul lago di Varese finalizzate al risanamento della qualità delle acque del lago e allo sviluppo socioeconomico dell'area: in fase di individuazione uno strumento di governance per mantenere un presidio e coordinamento sulle attività di interesse sul risanamento del lago e di monitoraggio dei risultati finora conseguiti. Inoltre, si concluderanno molti degli interventi di riqualificazione e risanamento degli altri specchi lacustri lombardi iniziati in questi anni grazie al Piano Lombardia. Proseguono alcuni accordi di collaborazione volti alla tutela degli ambienti lacustri siglati negli anni passati e altri nuovi sono nel frattempo partiti. Nel 2026 è inoltre stato pubblicato un nuovo bando per finanziare interventi di risanamento dei corpi lacustri: 14 progetti sono stati finanziati e a breve partiranno le relative attività.

Non solo una migliore qualità delle acque e una più efficiente gestione del Servizio Idrico, ma anche una maggiore valorizzazione della risorsa: Regione Lombardia guarda alla riassegnazione delle concessioni delle grandi derivazioni a scopo idroelettrico quale una delle strategie finalizzate a incrementare la dotazione finanziaria per potenziare lo sviluppo socioeconomico dei territori interessati e garantirne un miglior adattamento ai cambiamenti climatici anche alla luce della loro intrinseca fragilità. Si tratta di un'occasione di valorizzazione di asset territoriali "non delocalizzabili" che rivestono strategicità di rilievo regionale. Infatti, la gestione integrata delle risorse idriche in un'ottica monte-valle si è dimostrata la strategia vincente anche per contrastare le situazioni di crisi idrica, che può essere affrontata mediante il contemperamento degli interessi in gioco. In tale prospettiva è stata vista l'attività di Regione Lombardia nell'ambito della riassegnazione delle concessioni iniziata nel 2023 con l'avvio delle procedure di gara per 3 concessioni e che proseguirà nei prossimi anni con l'avvio delle procedure per la riassegnazione delle restanti 17 concessioni di utilizzo di acqua pubblica e degli asset passati in proprietà pubblica. Inoltre, il Tavolo Crisi idrica, istituito quale organismo straordinario di gestione delle emergenze siccitose per decidere le strategie di gestione della risorsa idrica con il coinvolgimento dei diversi soggetti istituzionali e dei competitors per l'uso dell'acqua, sarà trasformato nel Tavolo regionale per l'utilizzo della risorsa idrica, una sede permanente e strutturata di governance e pianificazione strategica che, tendendo conto dei cambiamenti climatici, diventerà il Tavolo per la programmazione delle opere infrastrutturali, per l'aggiornamento delle regole di gestione della risorsa idrica, per rendere sostenibile la disponibilità della risorsa idrica per l'agricoltura e gli altri usi. Nel contempo proseguirà la riscossione dei canoni idrici ordinari, aggiuntivi e dei proventi della monetizzazione dell'energia gratuita, nonché le campagne di recupero degli insoluti delle annualità precedenti. Si segnala che nel contempo si sono risolti favorevolmente a Regione alcuni contenziosi che hanno portato a Regione l'introito di "canoni" ed "energia gratuita" arretrati per oltre 200 milioni di euro. Queste risorse sono prevalentemente destinate, come previsto, ai territori interessati dalla presenza degli impianti idroelettrici.

Per quanto concerne il miglioramento della qualità delle acque e riduzione dell'inquinamento da nitrati si proseguirà nella attuazione, nella verifica e aggiornamento del Programma d'Azione Nitrati

2024-2027, promuovendo una gestione efficiente degli effluenti zootecnici e dei fertilizzanti azotati che coniughi tutela ambientale e sostenibilità economica e produttiva delle imprese agricole e zootecniche.

Per quanto concerne il reticolo di bonifica e irrigazione, si agirà principalmente con la realizzazione delle infrastrutture irrigue e il completamento della pianificazione. Per il periodo 2027-2029, Regione Lombardia considera strategico assicurare la continuità degli investimenti destinati all'ammodernamento e alla resilienza del reticolo di bonifica e irrigazione e all'efficienza idrica delle aziende agricole, in coerenza con il Piano generale di bonifica, irrigazione e tutela del territorio rurale.

Tenuto conto dell'evoluzione della programmazione europea post 2027 e della possibile ridefinizione degli strumenti oggi sostenuti dalla PAC, Regione Lombardia opererà affinché gli investimenti irrigui aziendali e le infrastrutture collettive trovino una copertura finanziaria adeguata e pluriennale nel futuro Piano nazionale e regionale di partenariato, attraverso il coordinamento tra risorse agricole, fondi per la coesione e risorse nazionali e regionali.

Gli interventi saranno orientati all'efficientamento delle reti e degli impianti, alla distribuzione e al riuso della risorsa, assicurando il raccordo tra investimenti aziendali e infrastrutture collettive e salvaguardando la disponibilità d'acqua per la produzione agricola e la sicurezza alimentare.

Il tema della tutela della biodiversità è ormai ricorrente nelle agende politiche a ogni livello, così come sta crescendo la sensibilità comune sull'importanza delle azioni di contrasto alla sua perdita. Su questo tema Regione Lombardia incrementerà gli sforzi già in atto, in particolare con le azioni legate al Progetto LIFE NatConnect 2030, avviato nel 2024 e che durerà nove anni e che è finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di conservazione della biodiversità attuando le azioni definite dal Prioritised Action Framework 2021-2027 (PAF, approvato con DGR 5028/2021) per la Rete Natura 2000 e, parallelamente, dare attuazione ad altri piani o strategie adottati a livello internazionale, nazionale, multiregionale o regionale per l'ambiente e lo sviluppo. Il progetto, che coinvolge per la prima volta tutte le Regioni del bacino padano con il coordinamento di Regione Lombardia, verrà realizzato grazie a uno stanziamento di oltre 46 milioni di euro, di cui oltre 5 milioni di risorse regionali autonome. Regione Lombardia ha inoltre avviato azioni per il reperimento di capitali privati a sostegno delle politiche pubbliche per la tutela della biodiversità. La Lombardia è infatti tra i soggetti fondatori del "Business for Biodiversity Italy", il network nazionale di aziende e istituzioni finanziarie impegnate nella protezione della biodiversità. Il network, che collabora con la piattaforma europea EU Business@Biodiversity, raccoglie più di 250 realtà e ha l'obiettivo di costruire una comunità di soggetti che condividono visione, strumenti e impegni per integrare la biodiversità nelle strategie di impresa e investimento, in linea con il Global Biodiversity Framework e la Nature Restoration Law. Inoltre, nel 2027 sarà avviata la Water Resilience Initiative lombarda, un'iniziativa che mira a realizzare interventi basati sulla natura per favorire la resilienza idrica e la tutela della biodiversità in aree soggette a rischio idrogeologico, con il coinvolgimento di capitali privati.

Inoltre, aumenteranno le superfici di aree protette regionali grazie agli ampliamenti di alcuni Parchi regionali e naturali, che garantiranno la tutela e la valorizzazione dell'ambiente e del paesaggio, promuovendo al contempo lo sviluppo sociale e culturale, oltre allo sviluppo sostenibile dei territori. Tale aumento potrà concorrere al raggiungimento del target del 30% di superficie coperta da aree protette entro il 2030 come previsto dalla Strategia europea per la Biodiversità, per il quale è fondamentale il dialogo attualmente in corso con il Ministero dell'Ambiente, che consenta di

riconoscere anche forme di tutela peculiari del territorio lombardo, quali ad esempio i PLIS (Parchi locali di interesse sovracomunale).

Regione Lombardia considera una priorità l'aumento della resilienza del territorio. Per questo è confermato l'impegno nel supportare la popolazione e gli enti durante e a seguito di calamità naturali. In particolare, si lavorerà per velocizzare il finanziamento degli interventi di ripristino dei danni, sia di quelli finanziati con risorse del Fondo Emergenze Nazionali del Dipartimento di Protezione Civile, a seguito della dichiarazione degli stati di emergenza di livello nazionale, sia di quelli a carico del bilancio regionale, anche rivedendo le modalità attuative delle procedure con l'obiettivo di semplificare e informatizzare i processi.

A tale fine, si interverrà attraverso un ampio programma di interventi nelle aree colpite da calamità, dove saranno effettuati interventi di ripristino di strutture e infrastrutture pubbliche danneggiate, nonché interventi di riduzione del rischio residuo, finalizzato alla tutela dell'incolumità pubblica e privata, in linea con la programmazione e gli strumenti di pianificazione esistenti. Attraverso le risorse nazionali, nell'ambito delle dichiarazioni sugli stati di emergenza, si attueranno interventi strutturali, in particolare per mettere in sicurezza il territorio da frane o ridurre il rischio da alluvione, e non strutturali, ovvero misure previste dai piani di gestione del rischio idraulico e di alluvione, per la salvaguardia del territorio e la prevenzione.

In questo contesto si pongono anche le azioni della Misura PNRR M2C4I2.1b 'Misure per la gestione del rischio di alluvione e per la riduzione del rischio idrogeologico', nonché il sostegno ai Comuni, in particolari quelli più piccoli, per gli interventi in somma urgenza attuati dagli stessi per la tutela della pubblica e privata incolumità.

Regione Lombardia proseguirà le attività di previsione, prevenzione, strutturale e non strutturale, e di mitigazione dei rischi naturali, al fine di aumentare la capacità di previsione e allertamento, la capacità di risposta agli eventi e la gestione delle emergenze e il loro superamento, nella consapevolezza dell'importanza di tali attività in un'ottica di mitigazione dei rischi e adattamento ai cambiamenti climatici del territorio lombardo.

Si cercherà, altresì di sfruttare le possibili opportunità che si potranno profilare nel percorso di riconoscimento dell'autonomia differenziata per il settore della protezione civile.

Regione Lombardia guarda alla "montagna" e alle aree più deboli del territorio come paradigma dei cambiamenti sociodemografici, economici e climatici in corso. Sono spesso aree alpine e prealpine o, comunque, periferiche del territorio regionale, che dal punto di vista sociodemografico sono interessati da fenomeni di spopolamento e invecchiamento demografico; dal punto di vista climatico da fenomeni meteorologici avversi e intensi e fenomeni geologici legati al cambiamento climatico (come ad esempio scioglimento dei ghiacciai, siccità, ecc.). Sia attraverso misure concrete nel breve-medio periodo che in una visione strategica futura, Regione mira a innescare significativi meccanismi di sviluppo dei territori, per ristabilire la parità di accesso ai servizi, favorire il superamento delle condizioni di svantaggio, il ripopolamento e il rilancio economico sociale, facendo perno anche su modalità innovative di erogazione dei servizi e riprogettazione delle attività.

In questo contesto, con particolare riferimento al versante transfrontaliero, si inserisce anche il Programma Interreg Italia-Svizzera 2021-2027, che finanzia progetti volti ad attenuare le problematiche sopraindicate in un'ottica di collaborazione tra attori sui due versanti della frontiera: iniziative di carattere sociosanitario, volte a favorire i servizi di prossimità e l'inclusione sociale;

progetti per una migliore gestione della risorsa idrica e per affrontare congiuntamente le sfide del cambiamento climatico e il coordinamento degli interventi di difesa del suolo e protezione civile; iniziative per favorire l'innovazione delle imprese e la ricerca applicata; studi e ricerche sul fenomeno del lavoro transfrontaliero, per acquisire maggiori elementi di conoscenza funzionali alla definizione delle politiche pubbliche in materia. Tra il 2024 e il 2026 il Programma ha attivato progetti ordinari (di media-grande dimensione) e un Fondo per piccoli progetti. Inoltre, a inizio 2026 il Programma ha già attivato la Task force per la condivisione e definizione degli obiettivi programmatici 2028 – 2034, con la finalità di addivenire all'approvazione da parte della Commissione europea entro il 2028. La task force ha commissionato l'aggiornamento dello studio di diagnostica territoriale elaborato nel 2021, svoltosi durante l'estate 2026, con presentazione al Comitato di Sorveglianza a fine ottobre.

A seguito della sottoscrizione delle strategie per lo sviluppo delle 14 Aree Interne individuate, proseguirà nel 2027 il percorso di progettazione ed attuazione delle progettualità degli interventi e delle attività previsti per conseguire lo scopo dell'"Agenda del controesodo" di rivitalizzare le aree più deboli del territorio.

Il consolidamento nelle aree LEADER delle 15 Strategie di Sviluppo Locale attuate attraverso i Gruppi di Azione Locale (GAL) consente di concludere i progetti a favore delle filiere agricole, del turismo rurale, dei servizi di prossimità e dell'innovazione sociale ed economica. Tali interventi contribuiscono alla rigenerazione dei borghi, alla valorizzazione del paesaggio, al sostegno delle imprese agricole e forestali e al rafforzamento della coesione delle comunità locali della programmazione 2023-2027 assicurando particolare attenzione all'accelerazione dell'attuazione degli interventi e al pieno utilizzo delle risorse disponibili. Nella programmazione europea post 2027, Regione Lombardia opererà affinché le Strategie di Sviluppo Locale possano disporre di risorse adeguate e pluriennali e siano riconosciute quali strumenti integrati di sviluppo territoriale delle aree rurali. A tal fine sarà promossa una più forte integrazione tra politiche agricole, politiche di coesione e altre politiche regionali rilevanti per i territori, comprese quelle relative ai servizi essenziali, alla qualità della vita, alla salute, alla formazione e all'attrattività locale, nell'ambito del futuro quadro di partenariato nazionale e regionale. Ciò consentirà di garantire continuità e maggiore efficacia agli interventi a favore delle imprese, dei servizi, delle infrastrutture e dello sviluppo locale partecipativo.

Per rafforzare la resilienza e la vitalità delle aree rurali, Regione Lombardia continuerà nel sostegno alla permanenza e sviluppo delle imprese agricole e forestali, al ricambio generazionale, alla diversificazione economica e delle funzioni ambientali, territoriali a presidio del territorio svolte dalle imprese. L'azione regionale sarà orientata alla tutela e valorizzazione della biodiversità agricola, forestale, faunistica e ittica e del suolo agricolo, attraverso la programmazione faunistico-venatoria, anche ai fini dell'equilibrio delle popolazioni selvatiche e della tutela delle produzioni agricole, la conservazione dell'agrobiodiversità, il sostegno all'agricoltura biologica, la gestione sostenibile dei prati e dei pascoli permanenti, il rafforzamento delle infrastrutture ecologiche e dei sistemi agroforestali, il sostegno all'agricoltura nelle aree montane e soggette a svantaggi naturali, agli investimenti forestali e ambientali, alla gestione attiva e sostenibile dei boschi e allo sviluppo della filiera forestale, nonché alla tutela del patrimonio ittico e allo sviluppo sostenibile della pesca nelle acque interne.

Ospitare i Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano - Cortina 2026 ha dato ulteriore impulso alla promozione della Governance regionale per la montagna con iniziative e interventi che, anche in una prospettiva integrata tra le diverse politiche, contribuiscono all'eredità che verrà lasciata ai territori. A questo concretamente concorrono le misure dei Patti territoriali, uno strumento per lo sviluppo dei

comprensori sciistici che punta a interventi innovativi e sostenibili, in grado di migliorare non solo l'offerta turistica e sportiva dei territori, ma anche cogliere un'eredità duratura per le comunità locali e per il turismo futuro.
Regione Lombardia, inoltre, ha ottenuto per la prima volta l'assegnazione delle Olimpiadi Giovanili Invernali 2028 (Youth Olympic Games 2028) dedicato agli atleti internazionali di età compresa tra i 15 e i 17 anni. Questa attribuzione rappresenta una nuova occasione di promozione della Lombardia a livello internazionale e nel contempo di capitalizzare, in ottica di sostenibilità ambientale, economica e turistica, le strutture rinnovate per i Giochi del 2026.

Obiettivi strategici

5.3.1 Ridurre il consumo di suolo e promuovere la rigenerazione territoriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Riduzione delle previsioni di consumo di suolo nei Piani comunali approvati a seguito della l.r. 31/2014	10%	25%

Destinatari: Comuni, Province, Città metropolitana di Milano

Enti del sistema regionale coinvolti: PoliS Lombardia, ARIA S.p.A, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: ISPRA, Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica (MASE), Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste (MASAF), Ministero della Cultura (MIC), Comunità montane

5.3.2 Sostenere il ripristino e la riqualificazione dei suoli degradati

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. siti bonificati	2.829 (dato 2021)	3.500

Destinatari: Comuni, Enti di ricerca, Cittadini, Imprese, Associazioni

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia, Aria S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: ANBI Lombardia

5.3.3 Aumentare la resilienza del territorio, le azioni di adattamento ai cambiamenti climatici e mitigare il rischio idrogeologico, anche negli eventi emergenziali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione delle misure di prevenzione, protezione, preparazione, ricostruzione e valutazione post evento del Piano di Gestione del Rischio Alluvioni (PGRA) 2022-2027	2,75%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione del Piano Interventi di mitigazione del rischio idrogeologico relativo alla misura PNRR M2 C4 2.1	29%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di attuazione dei Piani degli interventi programmati, connessi alle emergenze avvenute dal 2018 al 2022 (sia pubblici che privati)	40% (dato inizio XII Legislatura)	100%

Destinatari: Comuni, Comunità montane, Province, Autorità distrettuale di Bacino del Po, Prefetture, AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po), Cittadini, Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Aria S.p.A., Consorzi di bonifica, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri dell'Ambiente e delle Infrastrutture, Dipartimento Nazionale di Protezione Civile

5.3.4 Migliorare e tutelare la qualità delle acque e ottimizzare l'utilizzo delle risorse idriche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di agglomerati coinvolti nelle procedure di infrazione europee attive al 2022 sul trattamento delle acque reflue urbane	127	60

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di concessioni di Grandi Derivazioni Idroelettriche scadute assegnate ex l.r. 5/2020	0/20	~~20/20~~ 15/20
La modifica del target è legata alla valutazione degli esiti dell'attività svolta da Regione Lombardia nell'ambito della riassegnazione delle concessioni iniziata nel 2023, che ha visto una più realistica valutazione dei tempi di conclusione delle attività, legata da una parte alle verifiche tecniche ed economiche da effettuarsi in sede di predisposizione degli elaborati di gara e di valutazione da parte della Commissione di gara, e dall'altra all'elevato numero di contradditori e contenziosi avviati dagli ex-concessionari. Il nuovo numero tiene conto delle procedure attuate ed in corso di attivazione. A ciò si aggiunge anche una riflessione generale, a livello regionale ed anche statale, legata al possibile superamento dei vincoli imposti dalla Commissione Europea, all'utilizzo delle risorse PNNR, sulle modalità di riassegnazione e/o proroga delle concessioni rispetto agli attuali concessionari, che potrebbe avere qualche conseguenza anche sulle procedure sinora seguite da Regione Lombardia.		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di nuovi interventi su infrastrutture irrigue di bonifica finanziati (trend)	0	~~120~~ 141

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

Destinatari: Enti locali, Società pubbliche, Uffici d'Ambito, Cittadini, Imprese, Operatori del settore, Università e istituti di ricerca, Gestori idrici, Associazioni, URBIM-ANBI Lombardia

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia, Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), Consorzi di bonifica, Enti parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali, AIPO (Agenzia Interregionale per il fiume Po), AdBPo (Autorità di Bacino Distretto di Po), Ministero dell'Ambiente, Autorità di bacino lacuale

5.3.5 Promuovere la valorizzazione del paesaggio e la salvaguardia della biodiversità

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Superficie di aree protette regionali (ettari)	485.452	487.450

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% attuazione delle azioni previste al 2027 dal progetto Life NatConnect2030 per la tutela della biodiversità (PAF-Prioritised Action Framework 2021-2027)	36%	100%

Destinatari: Associazioni ambientaliste, Ricercatori, Università, Cittadini, Mondo agricolo, Consorzi forestali, Imprese e investitori privati, Ordini professionali e liberi professionisti, Fondazione Cariplo

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti Parco regionali, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., Consorzi di bonifica

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni, Comunità montane, Centro Flora Autoctona del Parco Monte Barro (per l'Osservatorio regionale per la Biodiversità), Università lombarde, Enti gestori Rete Natura 2000, Ufficio Scolastico Regionale, Ministeri

5.3.6 Valorizzare i territori montani lombardi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. strategie di sviluppo locale (es. Valli prealpine, Patti territoriali) attuate	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Rapporto % risorse del Programma Interreg Italia-Svizzera 2021-2027 e risorse impegnate	0	75%

Destinatari: Pubbliche Amministrazioni e Società pubbliche, Enti Gestori delle Aree Protette, Cittadini e Imprese, Associazioni, Università ed Enti di ricerca

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), ARIA S.p.A., Enti Parco regionali, PoliS Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali, Province autonome di Trento e Bolzano - Alto Adige

5.3.7 Valorizzare le aree interne

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. strategie d'area attuate	4	18

Destinatari: Pubbliche Amministrazioni e Società Pubbliche, Enti Gestori delle Aree Protette, Cittadini e imprese, Associazioni, Università ed Enti di ricerca, Agenzia per la Coesione Territoriale, Comitato tecnico Aree Interne, Agenzia Nazionale per le politiche attive del Lavoro, Agenzie del Trasporto Pubblico Locale per le aree interessate, Gruppi di azione Locale (GAL)

Enti del sistema regionale coinvolti: Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), PoliS Lombardia, ARIA S.p.A., Agenzie di Tutela della Salute (ATS), Aziende Sociosanitarie Territoriali (ASST), Enti Parco regionali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi centrali e periferici dello Stato, Regioni ed Enti locali

5.3.8 Rafforzare la resilienza e la vitalità dei territori rurali, generando occasioni di nuova imprenditoria basate sul consolidamento del patrimonio naturale e sociale, creando le condizioni per migliorare l'attrattività

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Strategie di sviluppo locale (PSL) [158]	0	15

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

Destinatari: Gruppi Azione Locale, Imprese agricole, Soggetti locali

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Comunità montane

[158] Indicatore riferito alla Programmazione Agricola Comune (PAC) 2023-2027

5.3.9 Salvaguardare la fauna selvatica e ittica, la biodiversità agricola, forestale e suolo agricolo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese agricole e forestali con servizi agroecologici (trend)	0	3.000
		Target dicembre 2029
		5.000

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

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

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

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. ettari sotto impegno di mantenimento per l'imboschimento e l'agroforestazione	0	200

Destinatari: Associazioni ambientaliste, Ricercatori, Università, Cittadini in genere, Mondo agricolo, Consorzi forestali, Imprese (in particolare agricole e boschive) e Investitori privati, Ordini professionali e liberi professionisti, Fondazione Cariplo, C.R.A.S., Associazioni faunistico venatorie, Cacciatori, Associazioni di pesca dilettantistica, Pescatori sportivi, Vivai, Ditte sementiere, Consorzi forestali

Enti del sistema regionale coinvolti: Enti Parco regionali, Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste (ERSAF), Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA), ARPA Lombardia, ARIA S.p.A., Consorzi di bonifica, Fondazione Minoprio

Altri enti coinvolti e stakeholder: Province, Comuni, Comunità montane, Università lombarde, Ufficio scolastico regionale, Ministeri, Polizia Provinciale, Parchi fluviali, Enti di formazione

Pilastro 6
Lombardia Protagonista

Obiettivi Agenda ONU 2030



Garantire una Lombardia protagonista significa, prima di tutto, sostenere l'attrattività turistica del territorio e valorizzare il patrimonio naturale e culturale lombardo, come volano per favorire la crescita dei territori. In secondo luogo, implica curare l'eredità materiale e immateriale lasciata sul territorio dai Giochi Olimpici e Paralimpici Milano-Cortina 2026, anche grazie alla promozione dello sport e grandi eventi. Infine, rafforzare il posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel mondo, consolidando le collaborazioni internazionali.

Turismo, cultura, posizionamento internazionale, sport e grandi eventi tra cui i Giochi Olimpici e Paralimpici 2026: lo stato dell'arte

Con riferimento all'attrattività turistica del territorio e alla valorizzazione del patrimonio naturale e culturale lombardo, i flussi turistici registrano i valori più elevati osservati da sempre: le stime relative all'anno 2024 diffuse da ISTAT e Ministero del Turismo[159] segnalavano la Lombardia come una delle regioni in cui il turismo cresceva maggiormente, trainando l'aumento del turismo del Nord-Ovest. I dati[160] relativi al 2025 confermano questa tendenza, registrando un'ulteriore crescita dei flussi turistici rispetto al 2024: +7,3% degli arrivi e una percentuale analoga delle presenze. Tale aumento è determinato dalla presenza di visitatori stranieri, che compongono il 68% delle presenze complessive in Lombardia e registrano una crescita di quasi il doppio rispetto alla stessa di visitatori italiani. Complessivamente sul territorio lombardo sono presenti circa 78mila esercizi ricettivi, con 684mila posti letto[161].

I numeri del turismo regionale sono positivamente alimentati dall'importante patrimonio culturale immateriale, storico, artistico, monumentale, museale, archeologico, ambientale e paesaggistico. La Lombardia è infatti al primo posto in Italia per numero di aree tutelate dall'UNESCO, con 10 siti riconosciuti Patrimonio dell'Umanità, a cui si aggiungono 7 elementi del Patrimonio Culturale Immateriale, 3 riserve della biosfera e 3 città creative (Milano, Bergamo, Como)[162].

Nel 2024 la Lombardia è quarta per spesa familiare in cultura, sport e ricreazione con € 137,11 al mese e il settore culturale conta un numero di occupati (851.000) con un'incidenza superiore al 4% sul totale degli occupati. Per quanto concerne le risorse private investite in Cultura, l'Art bonus in Lombardia al 30 aprile 2026, è in cima alla classifica nazionale con oltre 426,8 milioni di euro raccolti (più di un terzo del totale cumulato italiano)[163].

La Lombardia si posiziona come prima regione italiana per valore aggiunto generato nell'ambito del sistema produttivo, culturale e creativo, pari a 33,2 miliardi di euro (dato aggiornato 2024), ovvero il 7,1 % della ricchezza prodotta nella regione. In termini di occupazione, la regione impiega 375 mila

[159] I flussi turistici - Anno 2024: https://www.istat.it/comunicato-stampa/i-flussi-turistici-anno-2024/ - Data pubblicazione: 9 Marzo 2026
[160] I dati fanno riferimento alla rilevazione Istat IST-00139 (*Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi*); inclusa la tipologia di esercizi ricettivi "Altri alloggi privati gestiti in forma non imprenditoriale"
[161] I dati fanno riferimento alla rilevazione Istat IST-00138 (*Capacità degli esercizi ricettivi*); inclusa la tipologia di esercizi ricettivi "Altri alloggi privati gestiti in forma non imprenditoriale"
[162] Scheda informativa sito web, Il Patrimonio Unesco della Lombardia, accessibile al link: https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/scopri-la-lombardia/patrimonio-unesco
[163] Rapporto "Io sono cultura 2026" - Fondazione Symbola, Unioncamere, Centro studi Tagliacarne e Deloitte

occupati, il 7,2 % del totale regionale. La Lombardia è inoltre prima in Italia per numero di imprese culturali e creative (63mila)[164].

Secondo uno studio condotto da Unioncamere Lombardia, il 37,2% dei turisti sceglie Regione Lombardia come meta dei suoi viaggi per via della ricchezza del patrimonio culturale (+7,7% rispetto al 2023)[165].

Con riferimento a sport e grandi eventi, i Giochi Olimpici e Paralimpici hanno rappresentato per la Regione non solo un'importante vetrina a livello internazionale, ma anche un'occasione di forte richiamo per il pubblico; come evidenziato dai dati conclusivi rilasciati dalla Fondazione Milano Cortina 2026, sono stati venduti 1,3 milioni di biglietti, pari a circa l'88% della capacità totale disponibile, con una significativa partecipazione internazionale (73% degli spettatori proveniente dall'estero e 27% italiani)[166]. I Giochi hanno costituito una rilevante opportunità per incentivare l'attività fisica e sportiva tra i cittadini. In Regione, nel 2025 il 35,5% delle persone con più di 3 anni pratica qualche forma di sport in modo continuativo (30,3% in Italia), mentre soltanto il 22,8% non pratica alcuna attività di questo tipo (30,8% in Italia)[167]. Lo svolgimento delle attività motorie è supportato da una fitta rete di impianti sportivi: in Lombardia sono infatti presenti circa 13 mila strutture (di cui oltre 1.000 oggetto di costruzione o riqualificazione tra il 2018 e il 2022), concentrate nelle province di Milano (22% degli impianti), Brescia (14%) e Bergamo (14%) e concepite prevalentemente in contesti esclusivamente sportivi (43%), scolastici (20%) e all'aperto/a libera fruizione (20%)[168]. La maggior parte degli impianti risulta di proprietà pubblica (circa il 65%), seguita da quella di istituzioni religiose (18%) e di enti privati, singoli o associati (12%). Inoltre, sono presenti quasi 15 mila associazioni e società sportive dilettantistiche che assicurano un'offerta diffusa e differenziata sull'intero territorio.

Nel 2024, Regione Lombardia ha concesso contributi per quasi 4,6 milioni di euro a 919 tra società e associazioni sportive dilettantistiche[169] e sempre nello stesso anno sono state sostenute 246 manifestazioni sportive[170]. Grazie alla dote sport, inoltre, è stata sostenuta la pratica sportiva di oltre 45.000 minori.

Infine, con riferimento al posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel mondo, in un contesto che negli ultimi anni è stato caratterizzato dalla pandemia, crisi economiche e guerre, Regione Lombardia ha continuato a consolidare la propria vocazione internazionale, promuovendo gli scambi tra realtà omologhe e altre istituzioni, al fine di rafforzare la collaborazione nei settori di interesse e incidere sui processi decisionali sovraregionali, oltre che coltivando la dimensione solidale della cooperazione allo sviluppo.

Dopo aver condotto oltre 22 missioni internazionali e preso parte a più di 450 incontri istituzionali con rappresentanze diplomatiche estere nel corso della precedente Legislatura, l'impegno diplomatico di Regione Lombardia si è confermato anche nei primi anni della XII Legislatura: nel 2023 ha infatti partecipato a diverse missioni internazionali, recandosi, tra gli altri, in Serbia, Thailandia, Vietnam e

[164] Fondazione Symbola, Unioncamere, *Io sono cultura*, 2025 – I talenti della Lombardia - Rapporto 2025
[165] Unioncamere Lombardia (2024), Sostegno al turismo
[166] Fonte: Fondazione Milano Cortina 2026
[167] IstatData, Vita quotidiana e opinione dei cittadini, Sport e amici
[168] Regione Lombardia (2022), L'aggiornamento regionale del censimento degli impianti sportivi 2016-2022
[169] Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/
[170] Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/

Slovenia[171], con l'obiettivo di consolidare il proprio ruolo di partner strategico. Nel 2024 sono state realizzate 4 missioni internazionali istituzionali in Albania, a Stoccarda per il passaggio di Presidenza dei Quattro Motori per l'Europa, negli Stati Uniti d'America e in Arabia Saudita. Anche nel 2025 le missioni istituzionali del Presidente Attilio Fontana hanno contribuito a rafforzare il ruolo strategico della Regione a livello internazionale, con visite in Uzbekistan allo scopo di favorire la cooperazione economica e industriale nei settori produttivo e sanitario[172]; incontri con la delegazione vietnamita in occasione del Vietnam–Italy Investment Connection Forum, svoltosi a Palazzo Lombardia, con l'obiettivo di consolidare i rapporti economico-commerciali e turistici tra i due territori [173]; e in Giappone, in occasione dell'EXPO di Osaka, per promuovere collaborazioni nei settori dell'innovazione e delle tecnologie strategiche, con particolare attenzione a sostenibilità e competitività[174].

Nel mese di dicembre 2024 Regione ha ospitato il Lombardia World Summit per promuovere il protagonismo internazionale della Lombardia che ha visto la partecipazione di oltre 120 rappresentanti tra Consoli esteri, esponenti del mondo economico, accademico e associativo lombardo[175]. Si segnala, infine, l'impegno di Regione Lombardia al G7 Trasporti tenutosi a Milano nell'aprile del 2024 e che ha visto Regione promotrice di uno specifico evento con imprese dei settori delle infrastrutture e dei trasporti[176].

La rilevanza diplomatica di Regione Lombardia si può riscontrare anche nel numero di consolati e rappresentazioni permanenti che sono ospitate: 115, di cui 108 a Milano[177]. Oltre ad accogliere cittadini stranieri, Regione Lombardia conta anche un gran numero di cittadini all'estero (quasi 690mila)[178]. Anche per questo motivo, è stata approvata la l.r. 9 del 2024 "*Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale*" che riconosce il ruolo dei lombardi nel mondo e delle loro comunità come ambasciatori della Lombardia, della sua cultura, delle tradizioni, dei luoghi.

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

[171] Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/
[172] Regione Lombardia, "Terminata missione Uzbekistan, Fontana: apprezzamento per la Lombardia", *Lombardia Notizie Online*, 13 giugno 2025, accessibile al link https://www.lombardianotizie.online/missione-lombardia-in-uzbekistan/ (consultato il 24 aprile 2026).
[173] Regione Lombardia, "A Palazzo Lombardia il Forum Vietnam Italia sui rapporti economici", *Lombardia Notizie Online*, 18 settembre 2025, accessibile al link https://www.lombardianotizie.online/italia-vietnam-forum/ (consultato il 24 aprile 2026).
[174] Regione Lombardia, "Lombardia e Giappone, rafforzata la cooperazione", *Lombardia Notizie Online*, 8 ottobre 2025, accessibile al link https://www.lombardianotizie.online/lombardia-giappone-cooperazione/ (consultato il 24 aprile 2026).
[175] Regione Lombardia, Lombardia Infatti, accessibile al link https://lombardiainfatti.regione.lombardia.it/
[176] Regione Lombardia, Fontana a convegno G7 Trasporti: obiettivo cluster lombardo della mobilità
[177] Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (2025), Consolati di Carriera ed Onorari Esteri in Italia, Roma, 1 luglio 2026
[178]Ministero dell'Interno, Anagrafe degli italiani residenti all'estero (A.I.R.E.) – INT00041 ed. 2025, dati aggiornati al 31/12/24

Indicatori multidimensionali di outcome

	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Fonte
Sostenibilità sociale	Percentuale di persone di 3 anni e più che praticano sport	-	77,4%	-	73,5%	-	-	ISTAT - Annuario Statistico Italiano
Sostenibilità economica	Presenze in esercizi ricettivi open air, agriturismi e rifugi montani sul totale delle presenze in esercizi ricettivi	14,8%	16,4%	14,1%	-	-	-	ISTAT
	Densità e rilevanza del patrimonio museale (un bene ogni 100 km2)	1,25	1,57	1,55	-	-	-	ISTAT - BES
	Presenze turistiche in Lombardia (milioni)	-	43,1	43,1	47,7	52,8	56,7	PoliS Lombardia
	Presenze stranieri su turisti in Lombardia (milioni)	-	-	26,09	30,98	35,4	38,6	PoliS Lombardia
	Diffusione delle aziende agrituristiche (ogni 100 km2)	7,2	7,2	7,3	7,3	7,2	-	ISTAT - BES
	Unità locali appartenenti a gruppi di impresa a controllo estero	17.000	-	19.389	20.234	-	-	ISTAT – ICE
	Valore delle esportazioni lombarde (miliardi di euro)	-	-	162	163	164	167	ISTAT
Sostenibilità ambientale	Incidenza del turismo sui rifiuti	5,39	7,04	9,5	10,07	10,12	-	ISPRA

Progetti emblematici 2027

OLTRE I GIOCHI MILANO-CORTINA 2026: LE OLIMPIADI GIOVANILI INVERNALI 2028

Le Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026 hanno rappresentato un volano di sviluppo per i siti olimpici e per tutto il territorio lombardo. Il 64% dei 1,27 milioni di biglietti venduti complessivamente hanno riguardato le gare che si sono svolte in Lombardia. Anche la risonanza internazionale dell'evento è stata un successo, con il 73% degli spettatori di provenienza estera.

La priorità di Regione Lombardia riguardo all'evento olimpico è stata la legacy, cioè la realizzazione di progettualità funzionali all'evento sportivo che contribuissero allo sviluppo del territorio anche dopo la fine dei Giochi. In particolare, è significativo ricordare i seguenti interventi:

- lo Ski Stadium e l'Hospitality Lounge a Bormio, che in futuro potranno essere utilizzati sia per altre gare di livello nazionale e internazionale, sia per ospitare le realtà del territorio e promuovere la pratica sportiva;

- il rinnovamento delle skiaree di Bormio e Livigno con il potenziamento della capacità d'innevamento programmata grazie ai due nuovi bacini d'accumulo, l'adeguamento della pista Stelvio ai nuovi standard per le competizioni internazionali, e i nuovi impianti di risalita a Livigno.

- 38 nuovi treni in servizio e il rafforzamento della viabilità per agevolare la mobilità verso le sedi di gara e che diventa eredità strutturale a Olimpiadi concluse;

- il potenziamento e la riqualificazione della Casa della Sanità a Livigno, dell'ospedale Morelli di Sondalo e dell'ospedale Niguarda di Milano, che durante i Giochi hanno costituito l'Olimpic Next Generation Hospital e che contribuiscono significativamente a fornire assistenza e servizi sanitari alle comunità di riferimento.

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

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

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

VALORIZZAZIONE DI FORTE MONTECCHIO NORD A COLICO (LC)

Continuerà, nel biennio 2027-2028, in collaborazione con ERSAF, la valorizzazione culturale di Forte Montecchio Nord (LC), la fortezza della Prima Guerra Mondiale meglio conservata in Europa.
Il progetto mira a condividere le conoscenze storiche legate al tema della Grande Guerra e a promuovere il patrimonio culturale rappresentato dal forte e dal sistema difensivo della Linea Cadorna. In continuità con le attività già sviluppate proseguiranno le azioni di valorizzazione culturale del sito attraverso il potenziamento degli strumenti di comunicazione e divulgazione, verranno realizzati interventi di recupero e riqualificazione degli spazi di accoglienza e delle aree esterne del Forte, per migliorarne la fruizione.
Proseguirà altresì il percorso di musealizzazione di Forte Montecchio Nord attraverso attività di ricerca, catalogazione e valorizzazione del patrimonio documentale e storico disponibile, anche mediante l'utilizzo dei materiali conservati presso l'Archivio AESS di Regione Lombardia, per ampliare gli strumenti di lettura e comprensione del bene, rafforzandone il ruolo quale luogo di conservazione e divulgazione della memoria storica legata alla Grande Guerra e alla storia del territorio.

PROGETTI CULTURALI INTEGRATI COME LEVA DI SVILUPPO

Nel 2026 è stato avviato un importante programma di investimenti per realizzare di **Progetti Culturali Integrati**. I progetti mirano a valorizzare il capitale culturale della Lombardia e mettono a sistema il patrimonio pubblico di rilevante significato storico, identitario, sociale ed economico. L'iniziativa prevede il recupero e il restauro di beni di proprietà di enti pubblici, ampliandone la fruizione culturale pubblica, e soluzioni di partenariato pubblico-privato per migliorare qualità e consistenza dell'investimento, valorizzando la fruizione pubblica del patrimonio e dell'offerta culturale, nonché favorendone una gestione sostenibile e innovativa. I Progetti Culturali Integrati potranno favorire la

costituzione di veri e propri **Distretti della Cultura**, nei quali produzione, fruizione e valorizzazione di beni e servizi culturali saranno motore di sviluppo territoriale, economico e sociale. Nel 2027 i partenariati di enti pubblici inizieranno i lavori che dovranno concludersi entro il 2029.

LOMBARDIA TOURISM PLATFORM

Regione Lombardia ha avviato un progetto strategico denominato Lombardia Tourism Platform – LTP – che prevede l'evoluzione dell'Ecosistema Digitale del Turismo da portale-catalogo a piattaforma conversazionale, personalizzata e omnicanale.
La nuova piattaforma permetterà di connettere l'offerta turistica del territorio con la domanda nazionale e internazionale. Gli operatori della filiera turistica avranno a disposizione strumenti dedicati a presentare la loro offerta di turismo esperienziale, i turisti avranno a disposizione un'area personale dove poter registrare le proprie ricerche e preferenze. L'attivazione di un assistente conversazionale permetterà di facilitare la creazione di pacchetti di offerta turistica personalizzata che incroceranno l'offerta e la domanda.
La piattaforma Lombardia Tourism Platform sarà attiva e accessibile a partire dall'estate del 2027, in aggiunta al portale In-Lombardia. Sarà consultabile anche mediante una Web-App e integrata con il portale istituzionale di Regione Lombardia.

Ambito strategico 6.1

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

Nel 2026 Regione Lombardia ha adottato il nuovo Piano per lo Sviluppo del Turismo e dell'Attrattività, il documento principale che definisce le linee strategiche del triennio 2026-2028 in materia di turismo.

Mettendo a frutto l'esperienza e i risultati del triennio precedente, la nuova strategia si prefigge di governare la crescita ed evitare gli squilibri tra territori per diversificare i flussi. La visione è di una Regione che opera sui mercati internazionali e nazionali come un sistema intelligente, armonico e inclusivo, capace di accogliere ogni tipo di viaggiatore.

Il modello turistico lombardo punta a rafforzare la qualità dell'accoglienza, proseguendo le politiche già avviate per la destagionalizzazione dei flussi e la diversificazione delle presenze sul territorio. Questo approccio si inserisce in una visione orientata a equilibrio, innovazione, competitività e trasversalità, continuando a garantire nel contempo gli investimenti per la riqualificazione e l'ammodernamento delle strutture ricettive.

L'obiettivo è il posizionamento di Regione Lombardia come destinazione turistica che valorizza le collaborazioni internazionali e fa del territorio regionale una mèta attrattiva per i nuovi turismi e le nuove tendenze del viaggiatore moderno, seguendo il principio ispiratore "non solo 'di più' ma 'meglio'".

Questa nuova visione si concretizza nella capacità della valorizzazione delle peculiarità territoriali, e della risposta alle nuove esigenze dei viaggiatori, la soluzione per attrarre il turismo internazionale focalizzato su sostenibilità e inclusività.

In quest'ottica sono state definite le linee strategiche su cui si svilupperà l'azione di Regione Lombardia:

- Il valore dell'esperienza nell'offerta turistica
- Innovazione digitale e competitività
- Governance multilivello e cooperazione territoriale
- Competenze e professionalità
- Racconto dell'identità territoriale

La possibilità di fruire di un ampio ventaglio di esperienze rappresenta un vantaggio competitivo e un volano per la crescita turistica. Per consolidare il posizionamento della Lombardia come destinazione inclusiva adatta a ogni tipologia di turista, si intende sviluppare un nuovo racconto del territorio, valorizzando le esperienze uniche che la Regione è in grado di offrire. "Solo inLombardia" è il payoff ideato per affermare un'identità distintiva e riconoscibile a livello nazionale e internazionale. A caratterizzare la Regione non è un singolo elemento, ma l'unicità derivante dall'incontro tra le sue molteplici dimensioni. Natura, cultura, eccellenza artigiana, enogastronomia, innovazione e tradizione convivono in modo armonioso, dando vita a esperienze autentiche e diversificate. In questo senso, "Solo inLombardia" diventa uno strumento narrativo che affianca il logo di promozione turistica, contribuendo a comunicare la varietà e la ricchezza dell'offerta attraverso un racconto unico e non replicabile altrove. Le campagne di comunicazione integrata, promosse in Italia e all'estero e declinate sulla base di differenti target di pubblico (regionale, nazionale o internazionale), saranno studiate e sviluppate per consolidare e rinnovare l'immagine della Lombardia. Un racconto del territorio mirato e che capitalizza la legacy dell'evento olimpico "Milano-Cortina 2026" mantenendo attivo il focus sulla Lombardia grazie all'alta visibilità ottenuta a livello mediatico mondiale.

Inoltre, continuerà il rafforzamento degli investimenti in innovazione digitale, attraverso un intervento di sviluppo evolutivo del portale turistico InLombardia che prevederà l'utilizzo di un agente di intelligenza artificiale permettendo la costruzione di pacchetti di esperienze turistiche personalizzate.

Grazie alla consolidata rete di collaborazioni con enti pubblici e privati, università e centri di ricerca, l'Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività continuerà a svolgere il proprio ruolo di hub conoscitivo e di piattaforma di governance data-driven. Questo patrimonio informativo, validato e accessibile, consente un intervento tempestivo nella definizione delle politiche di settore, orientando programmazione, promozione e azioni di sostegno.

In ambito culturale, infatti, la Lombardia si distingue per la capacità di combinare attività culturali tradizionali con una forte specializzazione nei servizi avanzati come architettura, design e comunicazione, è la prima regione italiana per valore aggiunto (33,2 miliardi di euro) e occupazione (374.706 addetti) prodotti dal sistema culturale e creativo ed è anche la regione che genera la massa critica più ampia in valore assoluto anche sul lato della domanda di spettacolo (25,2% della spesa nazionale per spettacolo generata in Lombardia, a fronte del 18,4% degli eventi[179]).
L'obiettivo è quello di rafforzare le connessioni e i legami economici, sociali e ambientali tra aree urbane, periurbane e rurali, investendo, da un lato, sulla protezione e salvaguardia del patrimonio culturale per migliorare la qualità della vita all'interno di contesti urbani e rurali inclusivi e sostenibili; dall'altro promuovendo politiche orientate allo sviluppo, che supportino la creatività e l'innovazione, facendo perno sulla cultura, sulle tradizioni e sui saperi locali. In questo percorso, in sinergia con altre azioni regionali, si studieranno modalità per portare e promuovere servizi culturali in nuovi luoghi e in

[179] Rapporto "Io sono cultura 2026" - Fondazione Symbola, Unioncamere, Centro studi Tagliacarne e Deloitte

aree (urbane e non) particolarmente sensibili o su cui rafforzare investimenti di ricucitura di relazioni e socialità.
Regione Lombardia intende valorizzare ulteriormente sinergie e forme di collaborazione trasversali, quali il fundraising e il partenariato pubblico-privato, la promozione dello sviluppo partecipato dei presidi culturali, le collaborazioni con il Ministero della Cultura per grandi progetti, con Unioncamere e il sistema camerale, con Fondazione Cariplo e altre Fondazioni attraverso iniziative e servizi integrati di co-progettazione e co-finanziamento, nonché con gli Istituti italiani di cultura nel mondo per creare contatti tra gli operatori culturali italiani e stranieri e facilitare il dialogo tra le culture.
Nel triennio 2027-2029 si favorirà il più ampio e diversificato accesso agli istituti e luoghi di cultura di Lombardia, non solo per assistere alle rispettive proposte espositive e artistiche, ma anche per "viverli" partecipando e contribuendo alla loro funzione sociale e educativa.
Si proseguirà nel sostegno di eventi e progetti culturali che portino iniziative, spettacoli, mostre, approfondimenti, fuori dai classici luoghi deputati alla cultura e raggiungano aree interne, periferiche, con ridotte connessioni.
Un impegno particolare sarà dedicato a individuare come contribuire ad avvicinare alla cultura i più giovani, con iniziative dedicate a favorire i talenti, sostegni a progetti che ne vedano il coinvolgimento attivo, attenzione alle produzioni artistiche e culturali anche di autori e protagonisti meno noti.
Con riferimento alla produzione musicale, di cui nostro territorio rappresenta un polo leader a livello nazionale e internazionale, si intende avviare un percorso di promozione e sostegno dell'industria musicale, con particolare attenzione alla produzione indipendente, e sviluppare uno strumento di coordinamento del settore, sul modello di una Music Commission regionale, che promuova progettualità per il sostegno agli operatori della filiera, favorisca occasioni per professionisti e maestranze del settore musicale che operano sul territorio regionale e sostenga lo sviluppo di artisti e formazioni emergenti nel campo della musica contemporanea originale dal vivo.

Nel 2027 continueranno i lavori di realizzazione del progetto del progetto "Il Bosco della Musica" che riguarda la realizzazione a Rogoredo del nuovo campus del Conservatorio di Musica "Giuseppe Verdi" di Milano, destinato allo svolgimento dell'attività didattica dei corsi e laboratori di musica che possa accogliere studenti e docenti. Il progetto, che coinvolge anche il Ministero dell'Università e Ricerca e il Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti, il Comune di Milano e il Provveditorato interregionale alle Opere Pubbliche per la Lombardia e l'Emilia-Romagna, prevede un Campus aperto - un parco pubblico di oltre 13.000 metri quadrati - dove musica e cittadinanza si incontreranno. Ospiterà aule didattiche per circa 560 studenti/anno, laboratori digitali, sale di registrazione di ultima generazione, un auditorium da 400 posti, un'arena all'aperto per concerti estivi, una residenza per oltre 200 studenti e spazi per la ristorazione. Tutti gli edifici saranno ad altissima prestazione energetica, con un fabbisogno energetico minimo, coperto da fonti rinnovabili. I lavori si concluderanno nel 2028.

Nel triennio verranno ulteriormente potenziate iniziative dedicate ai pubblici fragili (anziani, persone con ridotta autosufficienza, persone in luoghi di ricovero, cura e accoglienza), per offrire esperienze culturali pensate e progettate appositamente.
Particolarmente ambizioso è l'obiettivo di contribuire a favorire azioni dedicate alla fascia d'età 0-6 anni, attraverso la promozione sistemica della pratica della lettura precoce e della fruizione museale, oltre che delle arti performative (musica e teatro).
Si attuerà il Patto per la lettura, un'alleanza strategica tra soggetti pubblici e privati (biblioteche, scuole, carceri, ospedali, librerie, editori, festival, università, fondazioni e altri enti) formalizzata nel

2026, con l'obiettivo di promuovere la lettura e creare uno spazio di confronto e condivisione di idee, esperienze e soluzioni.
Verranno valorizzati gli spazi istituzionali e la Biblioteca "Marzio Tremaglia" - Centro di documentazione regionale situata presso gli spazi di Palazzo Lombardia anche grazie a installazioni artistiche e iniziative ed eventi.
Dopo le due edizioni del 2025 e 2026, si proseguirà nel 2027 l'esperienza di "Futura" intesa come momento di riflessione, con grandi ospiti internazionali, nelle traiettorie di sviluppo competitivo del sistema culturale lombardo.

I 23 Progetti Integrati della Cultura avviati nel 2026 verranno realizzati nel corso del triennio. Un ampio programma di supporto a investimenti pubblici per riqualificare, migliorare e recuperare il patrimonio culturale di Lombardia, in collaborazione con Fondazione Cariplo.

Nel triennio 2027-2029 proseguirà l'attuazione degli interventi finanziati nell'ambito dei bandi InnovaCultura 2 e AFAM Creative, sostenuti con le risorse del Programma Regionale FESR 2021-2027, attraverso la realizzazione dei progetti ammessi a contributo e il conseguente raggiungimento degli obiettivi di innovazione, valorizzazione e competitività del sistema culturale e creativo regionale.

Nell'ambito delle azioni di valorizzazione della rete del patrimonio lombardo, materiale e immateriale, della Grande Guerra a seguito dell'acquisizione al demanio regionale di Forte Montecchio Nord a Colico (LC) proseguiranno le iniziative specifiche per la gestione e la valorizzazione integrata dell'area, in collaborazione con Ersaf.

Regione Lombardia è impegnata anche nel promuovere iniziative che legano il benessere delle persone al mondo della cultura. Si intende quindi sostenere iniziative di welfare culturale con riferimento alla disabilità, all'inclusione sociale, al benessere psicofisico e anche all'invecchiamento attivo, per le quali saranno attivate collaborazioni con soggetti esterni (musei, associazioni, organizzazioni sociosanitarie, scuole, università). In questo ambito, nel 2027 sarà portato a conclusione il progetto Museo di prossimità - MU.S.E.O. (Museum as Sociality, Equity and Opportunity), finanziato dal Programma di cooperazione transfrontaliera (Interreg) Italia-Svizzera 2021-27, con il quale sono state promosse forme di collaborazione stabile fra istituzioni culturali e organizzazioni sociosanitarie per rendere sempre più i musei luoghi di accoglienza e inclusione.

Obiettivi strategici

6.1.1 Ampliare e diversificare l'offerta culturale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. programmi di animazione urbana e territoriale a base culturale	0	5

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di accessi ai musei e agli altri luoghi della cultura aderenti al circuito di Abbonamento Musei	170.524	~~+5% (179.050)~~ +41% (240.000)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. partecipanti a momenti formativi organizzati da Regione Lombardia per gli operatori di musei, archivi, biblioteche	340	500

Destinatari: Istituti e luoghi della cultura, Accademie di Belle Arti e Università attive in programmi di Terza missione, Soggetti attivi in ambito culturale, di ricerca e della formazione, Imprese del settore, Attività artistiche, Imprese culturali e creative, Imprese in fase di start-up, Artisti ed enti, associazioni e fondazioni partecipate da Regione operanti in ambito culturale

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., PoliS Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), ALER, ATS

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi dello Stato e Ministeri, Regioni, Enti locali, Città Metropolitane, UE, Fondazione Cariplo, Associazioni di categoria, Università e Agenzie formative pubbliche e private, Camere di Commercio, Industria Artigianato Agricoltura, Associazioni imprenditoriali

6.1.2 Sostenere il sistema culturale lombardo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore delle risorse pubbliche e private per la cultura (milioni di euro) attivate dai contributi regionali	269	~~320~~ 450

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di imprese culturali e creative finanziate	212	~~303~~ 380

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. dei documenti digitalizzati (immagini pubblicate BDL + risorse digitali prodotte per AESS + risorse digitali prodotte per la piattaforma nazionale IPAC)	4.343.627	~~+ 1.685.654~~ ~~(6.029.281)~~ +2.400.000 (6.743.627)

Destinatari: Imprese e operatori del settore, Attività artistiche, Imprese culturali e creative, Imprese in fase di start-up, Soggetti attivi in ambito culturale, Artisti, Fondazioni

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Organi dello Stato e Ministeri, Regioni, Enti locali, Città Metropolitane, UE, Associazioni di categoria, Fondazione Cariplo, Università, Camere di Commercio Industria Artigianato Agricoltura, Associazioni imprenditoriali

6.1.3 Valorizzare i territori e i "turismi" di Lombardia

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti territoriali attivati dal sostegno pubblico (milioni di euro)	7	+ 10% (7,7)

Destinatari: Enti locali, Soggetti pubblici, Associazioni Pro Loco, Operatori della filiera turistica, Associazioni di categoria, Sistema Camerale lombardo

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo, ANCI, UPL

6.1.4 Sostenere la competitività delle imprese turistiche e dell'ecosistema turistico regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Investimenti per la competitività delle imprese della filiera turistica (mln di euro)	30	+100% (60)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti presenti sull'Ecosistema digitale del turismo (EDT)	900	2.000

Destinatari: Associazioni di categoria, Operatori della filiera turistica, Sistema universitario lombardo

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo

6.1.5 Promuovere la conoscenza della Lombardia, la sua *reputation* attraverso i prodotti turistici e le politiche di *marketing* territoriale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Incremento traffico sul portale InLombardia (milioni di visitatori unici)	~~1,7~~ 0 (dato XI Legislatura: 8,5)	~~5~~ 12,75

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. iniziative di promozione turistica sui mercati esteri	5	+10%

Destinatari: Operatori pubblici e privati della filiera turistica, Componenti del Tavolo Regionale del Turismo e del Tavolo Regionale Moda

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero del Turismo, ENIT

Ambito strategico 6.2

Posizionamento di Regione Lombardia in Europa e nel Mondo

Il sistema internazionale attraversa una fase di profondo e accelerato riassestamento. Nuovi attori regionali e sovraregionali si affacciano sulla scena globale con crescente peso politico ed economico, mentre alcuni degli attori storici attraversano processi di trasformazione che ne ridefiniscono ruolo e proiezione esterna. A ciò si aggiunge la crescente rilevanza di attori non statuali — organizzazioni internazionali, piattaforme tecnologiche, reti della società civile, comunità diasporiche — e la diffusione di conflitti asimmetrici che sfidano le architetture di sicurezza tradizionali. Questi fenomeni impongono una progressiva riscrittura delle regole del sistema internazionale, rendendo necessaria una costante capacità di lettura e adattamento da parte di tutti i livelli di governo.

Le dinamiche registrate nel corso dell'ultimo anno confermano la portata di tale trasformazione. L'intervento statunitense in Venezuela del gennaio 2026, le rivendicazioni sulla Groenlandia, il conflitto con l'Iran — con il diretto coinvolgimento dei Paesi del Golfo e la conseguente chiusura dello Stretto di Hormuz —, il protrarsi del conflitto in Ucraina e la crisi umanitaria nella Striscia di Gaza evidenziano una progressiva riaffermazione dei rapporti di forza e delle logiche di natura militare, a fronte di una crescente difficoltà del diritto internazionale e delle organizzazioni multilaterali a operare quali strumenti riconosciuti di regolazione delle controversie. A venticinque anni dagli eventi dell'11 settembre 2001, l'esperienza maturata induce a ritenere che il ricorso alla forza non sia in grado di produrre soluzioni durature e che i valori fondativi delle democrazie occidentali non possano essere affermati mediante lo strumento militare. Il quadro attuale si caratterizza, pertanto, per una diretta incidenza delle scelte geopolitiche sulle condizioni di vita dei cittadini e sull'operatività delle imprese: secondo le rilevazioni disponibili, due imprese su tre individuano nel contesto geopolitico il principale fattore di orientamento delle proprie decisioni strategiche. Per il sistema economico lombardo, che nel 2025 ha conseguito un nuovo livello record di esportazioni, pari a 167 miliardi di euro (+3,3% rispetto all'anno precedente), la capacità di analisi di tali mutamenti costituisce un presupposto essenziale di competitività, prima ancora che di sicurezza.

In questo scenario, Regione Lombardia è chiamata a ridefinire il proprio orientamento strategico nelle relazioni internazionali: non come mera risposta congiunturale ai mutamenti in corso, ma come scelta strategica di medio-lungo periodo. Le relazioni istituzionali con Paesi esteri che la Regione costruisce e consolida sono prodromiche al successivo transito, nei canali così aperti, della società economica, accademica e civile. Investire in diplomazia subnazionale significa, in ultima analisi, creare infrastrutture di relazione che durano nel tempo e che generano valore per il territorio lombardo. L'evoluzione del contesto internazionale conferma, d'altra parte, che la dimensione geopolitica non può essere considerata estranea all'azione dei livelli di governo territoriale, il cui ruolo assume, al contrario, una rilevanza crescente. In un quadro in cui le relazioni internazionali tendono a essere ricondotte a criteri di mera prevalenza della forza, Regione Lombardia ritiene che le condizioni per una pace stabile risiedano nel reciproco riconoscimento tra le parti e che l'azione diplomatica costituisca il presupposto necessario per la composizione dei conflitti. La diplomazia territoriale — fondata su relazioni stabili tra istituzioni, comunità, sistema universitario e sistema produttivo, nonché sui principi di sussidiarietà e di centralità della persona — concorre in tal senso a mantenere attivi canali di interlocuzione anche nelle fasi in cui i canali istituzionali ordinari risultano meno praticabili, affiancando all'incremento delle spese per la difesa un rafforzato impegno a favore del dialogo.

Tenendo conto di questa cornice, l'ultima fase della legislatura sarà orientata a dare impulso alle progettualità già avviate e a individuare nuove direttrici di sviluppo strategico dei rapporti della Lombardia oltreconfine, con l'obiettivo di rafforzarne la posizione come attore rilevante nello scenario globale, nella consapevolezza che ciò rappresenti un fattore fondamentale di sviluppo per il territorio regionale.

Nel contesto geopolitico attuale, le relazioni con gli Stati Uniti assumono per la Lombardia un rilievo del tutto particolare. A livello federale, il rapporto tra Europa e Washington attraversa una fase di rinegoziazione degli equilibri consolidati: un processo che, pur caratterizzato da complessità, non muta la struttura profonda degli interessi comuni né l'intensità dei legami storici e culturali. In questo quadro, diventa ancora più importante lavorare anche ai livelli sottostanti — nelle relazioni tra Stati subnazionali, tra comunità e comunità, tra sistemi universitari e imprenditoriali.

Nel corso del 2026 le relazioni transatlantiche hanno attraversato fasi di significativa tensione — in materia di politica commerciale e dazi, di NATO, di decisioni assunte in Medio Oriente in assenza di una preventiva consultazione con gli alleati europei, nonché di posizioni critiche espresse nei confronti del Governo italiano, dell'Unione europea e della Santa Sede —, con ricadute dirette anche sulla programmazione regionale: a seguito della cancellazione del Forum economico Usa-Italia previsto a Miami nel giugno 2026, è stata annullata la missione istituzionale ed economica di Regione Lombardia che avrebbe interessato Miami, Orlando, Houston e Città del Messico. Regione Lombardia ritiene tuttavia che i rapporti tra i popoli presentino una continuità che prescinde dalle singole fasi politiche. Gli Stati Uniti si confermano il principale riferimento dell'Occidente e il legame transatlantico poggia su un patrimonio di valori condivisi: la centralità della persona, la libertà individuale, la vitalità della società civile. Un indebolimento di tale legame si tradurrebbe in un vantaggio per quanti promuovono un ordine internazionale fondato sulla concentrazione del potere anziché sulla tutela delle libertà. Il rapporto tra alleati non esclude, ma anzi presuppone, un confronto franco e costruttivo.

L'anno 2026 segna per la Lombardia un momento di particolare visibilità negli Stati Uniti: la Regione è stata selezionata come Regione d'Onore 2026 della NIAF — National Italian American Foundation — il secondo riconoscimento di questo tipo dopo quello del 2015. La NIAF, con sede a Washington D.C., è un'associazione culturale senza fini di lucro fondata nel 1975 con lo scopo di promuovere la storia, la lingua e la cultura italiana negli Stati Uniti. Il riconoscimento si traduce in un programma strutturato di promozione economica, culturale e sociale della Lombardia nel Paese, articolato sui due principali eventi annuali dell'associazione: il Gala primaverile di New York, che ha già ospitato una missione istituzionale nell'aprile 2026 aprendo importanti direttrici di lavoro, e il Gala autunnale di Washington D.C., dove si raccolgono i principali stakeholder accademici e politici statunitensi legati alla rete NIAF. La missione a Washington D.C. — alla vigilia delle elezioni di Midterm —, a ottobre 2026, ha rappresentato quindi l'occasione per consolidare le relazioni con interlocutori istituzionali di alto profilo in un momento di particolare attenzione politica per il Paese. Accanto al tradizionale Gala, la NIAF ha organizzato altre iniziative, sia di natura convegnistica (quali il Forum NIAF), sia di natura politico/istituzionale (come il ricevimento tradizionalmente ospitato dall'Ambasciata italiana). In parallelo, poi, si sono svolte altre iniziative di natura più eminentemente economica, come lo Stakeholder Meeting del Transatlantic Investment Committee/Transatlantic Harmonic Foundation, che si tiene ogni anno nel contesto delle iniziative della NIAF, con il supporto dei ministeri italiani competenti (Ministero degli Affari esteri e Ministero del Made in Italy).

Nell’ambito della missione è stata inoltre prevista una tappa in Florida, quale seguito naturale dell'Intesa di collaborazione sottoscritta con lo Stato della Florida nel settembre 2025, e una in Texas.

Parallelamente, Regione Lombardia continuerà a coltivare e rafforzare il dialogo con il corpo diplomatico e consolare accreditato in Italia e negli Stati Uniti, valorizzando i rapporti consolidati. Tali relazioni consentiranno di promuovere la partecipazione della Lombardia a iniziative di alto profilo istituzionale, economico e culturale, favorendo occasioni di confronto diretto con Governatori, Ministri, membri del Congresso, autorità federali e rappresentanti dei principali Stati del continente americano. Tale attività contribuirà a consolidare il posizionamento internazionale di Regione Lombardia e ad ampliare ulteriormente la rete di interlocutori strategici a supporto delle priorità lombarde.

L'area indo-pacifica rappresenta una delle principali direttrici di sviluppo delle relazioni internazionali della Lombardia, in risposta alle trasformazioni dell'ordine globale e alla necessità di costruire alternative strategiche ai tradizionali canali di scambio con l'Asia. Si tratta di un’area la cui rilevanza è stata a lungo sottostimata dai Paesi occidentali, la cui attenzione strategica si è concentrata per circa due decenni su altri scenari, mentre l’ascesa economica della Cina e dell’India determinava un progressivo spostamento verso l’Asia del baricentro degli equilibri globali.

L'India si posiziona al centro di un vasto, strutturato e crescente interesse da parte dell'intero ecosistema degli stakeholder lombardi — economici, accademici e istituzionali — configurandosi come la priorità assoluta di sviluppo e consolidamento nell'area indo-pacifica per la fase conclusiva della legislatura. In linea con le dinamiche macroeconomiche globali, il subcontinente indiano rappresenta un partner imprescindibile non solo per le sue dimensioni demografiche e l’esponenziale crescita del PIL, ma soprattutto per la forte complementarità con i settori d’eccellenza del manifatturiero avanzato, dell’agritech, delle infrastrutture e della transizione ecologica lombardi.

Regione Lombardia intende, pertanto, rifocalizzare e potenziare i rapporti con il Paese adottando un approccio mirato e pragmatico, vagliando e valorizzando in particolare le opportunità offerte dalle relazioni a livello subnazionale. Questo approccio incentrato sul dialogo diretto tra istituzioni regionali e singoli Stati federati indiani ad alto tasso di industrializzazione si è già rivelato particolarmente efficace in altri contesti internazionali e consentirebbe di superare le barriere burocratiche nazionali, accelerando l’interscambio e l’attivazione di sinergie concrete.

La partecipazione della Lombardia all’EXPO di Osaka nell’ottobre 2025 ha rappresentato un’importante occasione di visibilità istituzionale e internazionale in Giappone. Nel corso della settimana dedicata al protagonismo regionale, il Presidente ha sottoscritto un Protocollo d’Intesa con la Prefettura di Osaka e la presenza all’Expo ha consentito di suscitare l’interesse di primarie imprese giapponesi verso opportunità di investimento in Lombardia.

Conclusa questa fase di forte esposizione internazionale, l’attenzione si è orientata verso il consolidamento di relazioni economiche e istituzionali di medio-lungo periodo. In tale prospettiva, e in attuazione del Protocollo d’Intesa sottoscritto, in data 14 luglio 2026 si è svolto presso Palazzo Lombardia l’evento “Lombardy and Japan: Shaping Innovation Together”, organizzato in collaborazione con la Japan External Trade Organization (JETRO), Assolombarda e Promos Italia, che ha visto la partecipazione da remoto del Governatore della Prefettura di Osaka. L’iniziativa è stata finalizzata a promuovere l’ecosistema lombardo dell’innovazione — con specifico riferimento ai

settori delle scienze della vita e della transizione ecologica — e a rafforzare le opportunità di collaborazione economico-commerciale tra Lombardia e Giappone.

A seguito della missione istituzionale in Thailandia e Vietnam dell'ottobre 2023, sono stati sviluppati numerosi seguiti operativi e accolte diverse visite istituzionali, a conferma del rafforzamento delle relazioni avviate con i due Paesi. Attualmente, particolare attenzione è dedicata alla definizione e alla futura sottoscrizione di un Protocollo d'Intesa tra Regione Lombardia e una delle principali province vietnamite, da individuare anche alla luce della riforma amministrativa entrata in vigore in Vietnam nel luglio 2025. L'intesa è finalizzata a consolidare le sinergie istituzionali, economiche e territoriali tra le due realtà.

L'area di Singapore si conferma un hub di primario interesse nello scacchiere asiatico, in particolare per lo sviluppo di tecnologie avanzate e la transizione digitale. In questo contesto, Regione Lombardia intende promuovere nuove opportunità di collaborazione focalizzate sul settore dell'innovazione e delle smart cities, valorizzando l'esperienza di Singapore nello sviluppo del suo celebre Digital Twin urbano, un modello all'avanguardia per la simulazione e la gestione delle dinamiche cittadine. Al fine di sostenere e facilitare il posizionamento delle imprese lombarde d'eccellenza in questo mercato altamente competitivo, sono stati altresì attivati canali di supporto strategico all'internazionalizzazione attraverso strumenti mirati quali il bando regionale "Export su Misura", approvato con DGR n. 5217 del 27 ottobre 2025 e volto ad accompagnare le aziende del territorio nello sviluppo di percorsi commerciali e tecnologici di lungo periodo.

Anche se nel breve periodo il Paese non sarà meta di specifiche missioni istituzionali, proseguiranno con determinazione l'attenzione e l'interesse strategico di Regione Lombardia verso la Cina. La Repubblica Popolare Cinese rimane un interlocutore imprescindibile nello scacchiere globale e un mercato di primaria rilevanza per il sistema economico lombardo. In una fase di profondo riassestamento degli equilibri geopolitici e commerciali, l'azione regionale si concentrerà non solo sul monitoraggio delle dinamiche di importazione, ma soprattutto sul forte impulso alle attività di export delle nostre imprese, con l'obiettivo strategico di riequilibrare la bilancia dell'interscambio commerciale. Il consolidamento dei canali di dialogo istituzionale già avviati sarà, quindi, orientato a supportare il tessuto produttivo locale nel posizionamento all'interno del mercato cinese, valorizzando le eccellenze del territorio e strutturando percorsi che permettano di cogliere tempestivamente nuove opportunità di cooperazione bilaterale e di attrazione degli investimenti.

Regione Lombardia segue con attenzione anche l'evoluzione delle relazioni con Taiwan, con cui l'interscambio commerciale si attesta su un valore di circa 2 miliardi di euro annui e alle cui prospettive di cooperazione con il territorio lombardo è stato dedicato, nel giugno 2026, un convegno presso il Consiglio Regionale dal titolo "*Lombardia–Taiwan: non solo tecnologia, ma opportunità economiche e scambio culturale*". Nel pieno rispetto degli indirizzi di politica estera nazionale, la Regione ritiene che il contributo più efficace alla stabilità dell'area consista nel rafforzamento delle relazioni economiche, scientifiche e tecnologiche — con particolare riferimento a settori strategici quali quello dei semiconduttori —, nella considerazione che l'interdipendenza economica, e non l'adozione di iniziative unilaterali, rappresenti il principale fattore di stabilità e di sicurezza.

In quest'ottica si collocano le due mozioni recentemente approvate dal Consiglio Regionale: la mozione n. 370 del 4 novembre 2025 volta a sostenere la piena partecipazione di Taiwan alle agenzie e agli organismi internazionali, in qualità di membro nei casi in cui la statualità non costituisca un requisito per la membership e come osservatore od ospite laddove lo sia, nonché a sostenere le

iniziative volte alla cessazione dell'isolamento diplomatico di Taiwan; la mozione n. 554 del 6 ottobre 2026 sul rafforzamento delle relazioni economiche, produttive, scientifiche e culturali tra Taiwan e la Lombardia.

Il quadrante mediorientale e dell'Asia centrale riveste una rilevanza geopolitica ed economica cruciale, fortemente accentuata dalle recenti e profonde crisi internazionali. Lo scenario attuale, profondamente condizionato dal conflitto in Iran, che ha coinvolto direttamente gli Emirati Arabi Uniti e gli altri Paesi del Golfo, e dalle pesanti ripercussioni derivanti dalla chiusura dello Stretto di Hormuz — la cui riapertura, concordata nel giugno 2026, si colloca in un quadro che permane caratterizzato da elementi di incertezza —, ha imposto una ridefinizione globale delle rotte logistiche, energetiche e commerciali. Tali criticità infrastrutturali e di sicurezza rendono non più procrastinabile, per il sistema economico lombardo, l'individuazione di hub alternativi e piattaforme di interscambio stabili e resilienti in grado di garantire la continuità dei flussi mercantili. In questa complessa cornice, diventa prioritario stringere e consolidare sinergie strategiche con partner di primo piano nell'area del Golfo. Per tali ragioni, Regione Lombardia guarda con particolare interesse agli Emirati Arabi Uniti, considerati uno snodo finanziario e logistico globale imprescindibile per mitigare l'impatto delle attuali instabilità geopolitiche; a tal fine, l'Amministrazione regionale intende avviare tempestivamente le necessarie interlocuzioni volte alla sottoscrizione di un apposito Protocollo d'Intesa con l'Emirato di Abu Dhabi, volto ad istituzionalizzare la cooperazione economica, commerciale e tecnologica tra i due territori.

Regione Lombardia continua a consolidare e a potenziare i rapporti con l'Arabia Saudita, Paese di primaria rilevanza strategica ed economica nell'area del Golfo. Nel solco della missione istituzionale svoltasi a Riyadh nel settembre 2024, Regione Lombardia intende rafforzare la cooperazione bilaterale nei settori dell'innovazione, dell'industria e della ricerca scientifica. In questo contesto si inserisce, quale seguito della sopra richiamata missione istituzionale, la recente sottoscrizione del protocollo d'intesa tra la King Abdullah University of Science and Technology (KAUST), l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e la Fondazione Bicocca, che segna un importante passo in avanti nell'avvio di collaborazioni strategiche tra gli ecosistemi accademico-scientifici lombardi e sauditi.

Parallelamente, sono stati avviati e verranno ulteriormente potenziati i rapporti con l'Uzbekistan, meta di missione istituzionale nel giugno 2025, nel corso della quale è stato sottoscritto un Protocollo d'Intesa con la Regione di Samarcanda.

In tale contesto si inserisce il bando di Regione Lombardia "Export su Misura", che prevede una linea specifica dedicata all'Uzbekistan, volta a sostenere percorsi strutturati di internazionalizzazione delle imprese lombarde e a rafforzare le opportunità di collaborazione economica attraverso strumenti di accompagnamento, business matching e iniziative promozionali mirate.

Si tratta di Paesi, quelli dell'Asia Centrale e del Medio Oriente, la cui rilevanza è cresciuta nel contesto regionale asiatico, in particolare dopo l'invasione dell'Ucraina da parte della Russia, e che offrono significative opportunità di collaborazione economica e istituzionale.

Il lavoro di costruzione delle relazioni con l'America Latina, condotto nella prima metà della legislatura, ha già prodotto risultati concreti e tangibili. La missione del 2025 in Cile, Argentina e Brasile — Paesi con i quali sussiste un'importante connessione storica e culturale radicata nell'emigrazione italiana dei secoli scorsi — ha posto le basi per nuovi partenariati strategici e molteplici opportunità di collaborazione.

Si inscrivono in tale cornice i colloqui con il Presidente dell'Agenzia Argentina per gli Investimenti e il Commercio Internazionale, con il quale sono state approfondite le prospettive strategiche offerte dal settore energetico e degli idrocarburi in Argentina, con un focus sul giacimento petrolifero e gasiero di *Vaca Muerta*, anche alla luce del recente Accordo siglato tra Eni e la compagnia petrolifera partecipata argentina, YPF. A questi, si aggiungono le iniziative di alcuni stakeholder imprenditoriali regionali coinvolti nel corso della missione: Assolombarda e Promos promuoveranno infatti incontri commerciali tra imprese italiane della filiera energetica e degli idrocarburi e una delegazione di aziende argentine del cluster *Vaca Muerta*.

Proseguono inoltre le interlocuzioni con lo Stato di San Paolo, in Brasile, e con la Regione di Antofagasta, in Cile, per il raggiungimento di Intese internazionali, volte a stabilire quadri di collaborazione istituzionale, a rafforzare i sistemi economico-produttivi e a condurre iniziative congiunte nei settori strategici individuati.

Con particolare riferimento al Brasile, sono state altresì condotte attività di promozione degli scambi commerciali bilaterali – si segnala in tal senso l'evento di presentazione della quinta edizione della Guida agli Affari in Brasile dell'Ambasciata d'Italia a Brasilia, organizzato a Palazzo Lombardia nel mese di ottobre 2025 – che sono state ulteriormente approfondite, nella cornice delle politiche regionali di internazionalizzazione delle imprese, nel corso della missione imprenditoriale guidata da Promos a San Paolo dal 26 al 29 maggio 2026.

In tale contesto, attraverso il dialogo istituzionale permanente con le rappresentanze diplomatiche e consolari dei Paesi dell'America Latina accreditate in Italia, nonché con quelle italiane presenti nell'area, la Lombardia intende rafforzare i rapporti con partner strategici quali Brasile, Argentina, Cile, Uruguay, Messico e Perù, ma anche con gli altri Paesi della regione, verso i quali si conferma un forte interesse da parte del sistema produttivo, universitario, scientifico e della ricerca lombardo. Al tempo stesso, Regione Lombardia rappresenta per tali Paesi un interlocutore di primario rilievo in Europa nei settori dell'innovazione, della manifattura avanzata, delle life sciences, della transizione energetica e della formazione superiore. Il coinvolgimento delle rappresentanze diplomatiche costituirà pertanto un canale essenziale per favorire incontri di alto livello e sviluppare nuove opportunità di collaborazione.

L'Unione europea rimarrà al centro delle attività internazionali regionali. Nel marzo 2026 è stata sottoscritta l'Intesa con la Regione delle Fiandre, che si aggiunge a un patrimonio di relazioni consolidate con i partner storici della Lombardia nel continente. La partecipazione attiva alle reti interregionali europee — i Quattro Motori per l'Europa, Arge Alp, Regio Insubrica, Automotive Regions Alliance, ECRN – European Chemical Regions Network e NECSTOUR — rappresenterà una modalità privilegiata di azione. In particolare, nell'ambito dei Quattro Motori per l'Europa è stata definita la Multiannual Strategic Roadmap, documento programmatico pluriennale che intende fornire l'indirizzo strategico e operativo per le attività della rete nel prossimo quadriennio.

In tale prospettiva, la Lombardia continuerà a investire attivamente nella rete dei Quattro Motori per l'Europa, non quale mero esercizio di collaborazione istituzionale, ma come strumento concreto per sviluppare progettualità condivise e favorire l'accesso a opportunità europee e creare nuove occasioni di collaborazione per il sistema produttivo, universitario e della ricerca regionale, con l'obiettivo di trasformare il confronto tra regioni partner in risultati tangibili e vantaggi competitivi per il territorio lombardo, rafforzandone il posizionamento europeo e la capacità di incidere nei principali processi di innovazione e sviluppo. Attraverso la rete dei Quattro Motori, la Lombardia punta quindi a consolidare

il proprio ruolo tra le regioni guida d'Europa, rafforzando la capacità di orientare le politiche e gli strumenti europei in funzione delle esigenze del territorio e di sostenere con maggiore efficacia gli interessi dei propri stakeholder nei settori strategici per la crescita regionale, favorendo il raggiungimento di obiettivi concreti in ambito economico, industriale, scientifico e tecnologico.

Regione Lombardia osserva, al contempo, con preoccupazione la tendenza verso un rafforzamento dei processi di accentramento decisionale, a livello europeo e nazionale, che emerge in particolare dalla proposta di Quadro Finanziario Pluriennale 2028-2034 e dal nuovo impianto dei Piani di partenariato nazionali e regionali, nei quali la responsabilità delle scelte strategiche risulta in ultima istanza attribuita alla Commissione europea e ai Governi nazionali. Il posizionamento dell'Europa nel contesto globale non potrà consolidarsi attraverso l'adozione di modelli propri di altri attori internazionali, quali gli Stati Uniti o la Cina, bensì attraverso la valorizzazione della propria tradizione istituzionale, fondata sulla centralità della persona, delle comunità locali e dei territori e sul principio di sussidiarietà. In tale prospettiva, le reti interregionali costituiscono uno strumento essenziale per l'affermazione del ruolo delle Regioni nella governance multilivello dell'Unione.

Regione Lombardia guarda inoltre con crescente interesse ai Paesi baltici e ai Paesi balcanici, per il ruolo che tali aree rivestono nelle dinamiche economiche, geopolitiche e istituzionali europee e internazionali. Rafforzare il dialogo e le relazioni con questi Paesi significherà non solo creare nuove opportunità per il sistema economico, accademico e scientifico lombardo, ma anche consolidare la presenza e la capacità di interlocuzione della Lombardia all'interno dei principali processi di cooperazione e delle nuove direttrici di sviluppo che stanno contribuendo a ridefinire gli equilibri europei e globali.

Sul fronte istituzionale, le relazioni con i Paesi europei si svilupperanno anche attraverso iniziative e incontri realizzati congiuntamente alle rappresentanze diplomatiche a Milano, in Italia e all'estero.

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

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

Nel contesto delle interlocuzioni in essere relativamente al Piano Mattei e alla cooperazione internazionale allo sviluppo nell'ambito del Tavolo tecnico-operativo di coordinamento con le Regioni e le Province Autonome, si è avviato un dialogo con il Ministero per attivare nuove modalità d'azione, con il coinvolgimento di tutti gli attori pubblici e privati del mondo della cooperazione.

Nello sviluppo delle collaborazioni, sarà privilegiato un approccio integrato e di sistema, proseguendo nel coinvolgimento non solo delle istituzioni, ma anche della società civile, delle imprese e del mondo accademico per una cooperazione multilivello, volta a generare opportunità concrete per i soggetti lombardi e per le realtà locali, quali lo sviluppo di partenariati economici, investimenti in innovazione

e infrastrutture, scambi commerciali e collaborazione tra Università, anche nell'ambito di Intese o Accordi multisettoriali.

L'Africa, nell'ambito del più ampio "Piano Mattei" italiano, rappresenta uno scenario d'azione di particolare interesse per la Lombardia, nel quale Regione mira a coinvolgere gli stakeholder economici e sociali. In coerenza con il riconoscimento dell'importante ruolo delle Regioni quali soggetti che realizzano iniziative di cooperazione, si intende sviluppare una nuova sinergia coinvolgendo gli attori territoriali profit e no-profit per la definizione di progettualità ampie, frutto anche delle proposte provenienti dalle forze sociali e istituzionali lombarde.

L'Africa presenta l'età media più bassa tra i continenti: le sue prospettive di sviluppo dipenderanno in misura determinante dalla capacità di offrire a una popolazione giovanile stimata in circa un miliardo di persone opportunità di occupazione e di benessere nei territori di origine, tali da ridurre il ricorso all'emigrazione quale unica prospettiva di miglioramento delle condizioni di vita. In tale prospettiva, la cooperazione allo sviluppo deve tradursi in interventi concreti, misurabili e radicati nei contesti locali, fondati sull'analisi dei fabbisogni espressi dalle comunità, sulla co-costruzione dei percorsi di intervento in luogo della trasposizione di modelli predefiniti e sul principio di responsabilità reciproca, superando approcci di natura meramente assistenziale.

In Tanzania è stato finanziato e avviato il progetto RES4CLIMA con capofila Regione Lombardia a valere sul "BANDO 2023 per la concessione di contributi a Iniziative promosse da Enti Territoriali e dalle Organizzazioni della Società Civile" di AICS e con il cofinanziamento di Regione Lombardia, che ha come obiettivo l'implementazione delle politiche e interventi per lo sviluppo sostenibile del settore agroalimentare nelle aree urbane, periurbane e rurali nelle regioni di Arusha e Zanzibar.

Nell'ambito delle azioni di cooperazione allo sviluppo la Regione ha preso parte alle missioni di Sistema organizzate dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale in Mauritania e Kenya, al fine di avviare relazioni dirette con partner territoriali interessati a progetti di sviluppo. Per entrambi i Paesi, ad esito degli incontri sul territorio, sono in fase di sviluppo proposte progettuali che vedono il coinvolgimento di diversi partner internazionali e regionali.

In particolare, a partire dagli indirizzi condivisi al tavolo di coordinamento nazionale, sono stati attivati tavoli di coprogettazione con partner territoriali pubblici e privati, che hanno portato alla definizione di due iniziative da finanziare nell'ambito del Fondo Regioni istituito dal MAECI, volto a sostenere progetti promossi dalle Regioni italiane in qualità di capofila nei Paesi beneficiari di aiuti allo sviluppo.

Il percorso di dialogo promosso da Regione Lombardia è stato sviluppato secondo un approccio inclusivo e partecipativo, finalizzato alla realizzazione di interventi nel continente africano fondati su relazioni paritarie. Tale approccio prevede la condivisione degli obiettivi e delle priorità con i Paesi partner, nonché la promozione di iniziative reciprocamente vantaggiose, attraverso il coinvolgimento coordinato di attori qualificati del territorio lombardo — tra cui università, organizzazioni della società civile e sistema imprenditoriale regionale — in una logica di "sviluppo dal basso". Per entrambe le progettualità sono stati avviati e consolidati rapporti con le istituzioni nazionali dei Paesi coinvolti, nonché attivato il coinvolgimento delle relative istituzioni locali in qualità di partner.

L'iniziativa "AGRIPACT – Partenariato Lombardia-Kenya per lo sviluppo di filiere agroalimentari resilienti, inclusive e circolari" è stata sviluppata in collaborazione con le Contee di Nakuru e di Kilifi, con il coinvolgimento di organizzazioni della società civile lombarde e keniane operative nelle aree di interesse degli interventi e con UNIDO, e prevede la promozione del passaggio da un'agricoltura di sussistenza a un'economia agricola sostenibile nei settori del lattiero-caseario e dell'orticoltura, con

azioni di capacity building per agricoltori e imprese creando nuove opportunità di lavoro dignitoso e sviluppo economico, con particolare attenzione a donne e giovani. L'iniziativa è stata approvata dal Comitato Congiunto per la Cooperazione allo Sviluppo e ha visto un primo seguito istituzionale con una missione in Kenya nel mese di settembre 2026, articolata in incontri con i governi delle Contee di Kilifi e Nakuru, con i Ministeri dell'Agricoltura e della Cooperazione a Nairobi, con l'Ambasciata d'Italia e con le cooperative di piccoli produttori. Il progetto, sinergico alle iniziative del Piano Mattei, ha una durata pari a tre anni e mezzo e un valore di circa 10 milioni di euro, finanziato dalla cooperazione italiana, con il cofinanziamento di Regione Lombardia e dei partner coinvolti. L'iniziativa si fonda su un modello di sviluppo di tipo bottom-up, basato sul rafforzamento delle comunità locali e delle reti di fiducia e collaborazione territoriali. In tale contesto, il modello cooperativo — che ha rivestito un ruolo determinante nello sviluppo dell'agricoltura lombarda tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo — può costituire una leva essenziale anche per il rafforzamento dei piccoli produttori agricoli keniani.

L'iniziativa multipaese "Italia-Africa Joint STI Campus. Scienza, Tecnologia e Innovazione a supporto delle Transizioni Sostenibili in Africa" finalizzata alla realizzazione di quattro *joint campus* in Mauritania, Etiopia, Uganda e Tanzania, in collaborazione con il sistema universitario lombardo, prevede il rafforzamento della cooperazione scientifica tra la Lombardia e i quattro Paesi africani individuati, attraverso la creazione dei suddetti campus congiunti di Scienza, Tecnologia e Innovazione (STI) al fine di sviluppare competenze tecnico-scientifiche avanzate, consolidare gli ecosistemi locali di innovazione e favorire il dialogo tra scienza e politica. L'iniziativa, di cui Regione Lombardia è capofila, coinvolge undici atenei lombardi e primarie istituzioni scientifiche nei rispettivi Paesi.

Eventuali ulteriori iniziative nazionali nel continente africano nei Paesi di maggior interesse per Regione Lombardia saranno oggetto di particolare attenzione per la condivisione di azioni strategiche con il Maeci e gli stakeholder lombardi per sostenere lo sviluppo del capitale umano e dell'imprenditorialità, favorire la crescita sostenibile, sostenere la tutela dei diritti umani e della cultura della pace, rafforzare il ruolo della donna e tutelare l'infanzia, contribuire ad azioni di aiuto umanitario in caso di emergenze e calamità.

L'obiettivo è definire partenariati territoriali con le istituzioni dei Paesi partner per progettualità nel continente africano in linea con gli indirizzi del MAECI e in collaborazione con l'AICS (Agenzia Italiana Cooperazione allo Sviluppo), attivando le sinergie con il settore profit, no profit, con le organizzazioni della società civile e con le istituzioni e gli enti regionali e nazionali, nonché con i partner in loco per la creazione di opportunità di sviluppo locale e la promozione di investimenti degli stakeholder lombardi sinergici allo sviluppo.

Verranno sostenuti, altresì, con risorse regionali ai sensi della lr 20/1989, interventi di emergenza e di aiuto umanitario localizzati in aree del mondo colpite da crisi e calamità, come ad esempio in Libano, Palestina e in particolare nella Striscia di Gaza dopo il cofinanziamento con risorse regionali di 3 progetti realizzati da Fondi di Pace Odv, Pro Terra Sancta e Cesvi Fondazione o in Ucraina dove proseguirà il supporto attivato fin dallo scoppio del conflitto a favore della popolazione civile e in cui nel 2025 sono stati finanziati due progetti di Fondazione AVSI e Terre des Hommes Italia.

In tale ambito, nel corso del 2026 la Giunta Regionale ha approvato il finanziamento di 1.024.494 euro, destinati a interventi umanitari a favore della popolazione della Striscia di Gaza, del Libano e della regione ucraina di Zaporizhzhia, nonché progetti a supporto delle comunità cristiane perseguitate in contesti di particolare criticità in Pakistan e nel nord del Camerun, anche grazie alle risorse stanziate all'unanimità dal Consiglio Regionale, a conferma di un'impostazione che riconosce alla tutela della

dignità della persona e all'affermazione dei diritti fondamentali una priorità rispetto alle diverse appartenenze politiche. In applicazione del principio di sussidiarietà, l'azione regionale è orientata a sostenere i soggetti già operanti sul campo, senza sostituirsi a essi, e ad assicurare un impegno continuativo, indipendente dalle fluttuazioni dell'attenzione mediatica. Ne costituisce un esempio il percorso con cui l'IRCCS San Gerardo di Monza, in collaborazione con la Ong Soleterre, accompagna l'Istishari Arab Hospital di Ramallah verso l'autonomia nell'esecuzione di trapianti di cellule staminali emopoietiche, con l'effettuazione dei primi interventi prevista nell'autunno 2026.

Un impegno speciale continuerà a essere riservato proprio all'Ucraina. Con la regione di Zaporizhzhia, proseguiranno le azioni di collaborazione previste nell'ambito dell'Intesa siglata il 7 novembre 2024, nonché iniziative di più ampio respiro connesse alla ricostruzione dell'Ucraina nel suo insieme, come seguiti del Business Forum Ucraina "On the Road to URC" del 5 marzo 2025 nonché della Ukraine Recovery Conference 2026 che si è tenuta il 25 e 26 giugno 2026 a Danzica.

Nel solco delle attività di collaborazione con la Regione di Zaporizhzhia, in occasione dello Europe Day del 9 maggio 2026 si è tenuto un talk online dal titolo "Our Shared Future in the European Union: Youth Perspectives from Zaporizhzhia and Milan" mirato a coinvolgere giovani delle rispettive regioni, creando uno spazio di dialogo informale per la presentazione dei territori, lo scambio di elementi culturali e curiosità, nonché il rafforzamento dei legami interregionali.

Il sostegno all'Ucraina resta, pertanto, immutato e si traduce in primo luogo in forme concrete di supporto alla popolazione civile, quali la fornitura di mezzi di trasporto e di attrezzature ospedaliere alla regione di Zaporizhzhia e l'incontro, nel luglio 2026, con un gruppo di ventiquattro giovani profughi provenienti da tale territorio. Regione Lombardia ritiene, al contempo, che la legittima difesa della libertà del popolo ucraino non debba precludere la ricerca di una soluzione diplomatica, il cui presupposto è il mantenimento di canali di interlocuzione tra le parti. L'evoluzione delle modalità di conduzione del conflitto, caratterizzata dal crescente impiego di droni e di sistemi d'arma dotati di capacità decisionali autonome, rende tale impegno ancora più urgente.

Infine, nell'ambito del progetto ucraino *Elite U-Future*, Regione Lombardia ha promosso per fine ottobre 2026 una *study visit* rivolta a 20 studenti ucraini. L'iniziativa, organizzata in sinergia con Assolombarda e ACLI Lombardia, offrirà ai partecipanti un'esperienza sul campo tra le principali eccellenze industriali dell'hinterland milanese.

Per i lombardi nel mondo, in attuazione della l.r. 9/2024 "Norme per il sostegno e la valorizzazione dei lombardi nel mondo e della relativa mobilità internazionale", saranno supportate iniziative a favore dei lombardi all'estero per rafforzare l'identità e la cultura lombarda, consolidare le relazioni con le comunità residenti all'estero nonché riconoscere il valore dei loro percorsi di mobilità internazionale e favorire percorsi di formazione e rientro. Inoltre, proseguiranno e saranno consolidate le attività della Consulta regionale per i lombardi nel mondo.

In tale ambito, in considerazione dei positivi esiti del "Bando 2024-2025 per il cofinanziamento delle attività realizzate a favore dei lombardi nel mondo e della loro mobilità" è stato potenziato il budget dell'edizione 2026-2027 del bando e sono state dunque supportate nuove progettualità biennali grazie alla partecipazione di nuovi soggetti attuatori pubblici e privati sia lombardi sia esteri per l'attivazione di sempre più attuali ed efficaci azioni a favore dei lombardi nel mondo. Inoltre, ai sensi dell'art. 6 della lr 9/2024 proseguirà, come avvenuto per le annualità 2025 e 2026, l'assegnazione dei riconoscimenti "Voce lombarda nel mondo" a persone che si siano particolarmente distinte in ambito economico, sociale, ambientale, culturale e sportivo, dando lustro alla Lombardia nel mondo.

La “Consulta regionale per l'integrazione e la promozione del dialogo interreligioso”, organismo di consultazione e confronto con le confessioni religiose e con gli Enti locali continuerà a essere soggetto protagonista a livello regionale per quanto concerne la conoscenza reciproca delle comunità religiose in Lombardia e il loro coinvolgimento sui temi di principale interesse ai sensi della l.r. 20/1989. In una società caratterizzata da una crescente pluralità culturale e religiosa, il dialogo interreligioso rappresenta una condizione necessaria per la coesione sociale: la tutela della libertà religiosa, quale presupposto delle altre libertà fondamentali, e la valorizzazione del contributo delle confessioni religiose alla coesione delle comunità costituiscono elementi essenziali della convivenza civile.

La Consulta, che in occasione delle Olimpiadi invernali 2026 è stata presentata in un importante evento pubblico e di preghiera comune promosso da Regione Lombardia nell’ambito della Tregua Olimpica — svoltosi in data 12 febbraio 2026 presso l’Arco della Pace di Milano con la partecipazione di dieci confessioni religiose, di cui cinque cristiane e cinque non cristiane —, continuerà il proprio lavoro per promuovere attività comuni o approfondimenti in merito alle politiche di integrazione per le quali assumano particolare rilievo le pluralità di orientamento religioso nei settori indicati dalla legge nonché rispetto a iniziative di studio delle tradizioni religiose e delle relazioni tra le religioni. Coerentemente con lo spirito e le finalità dell’organismo, grazie al lavoro congiunto dei suoi componenti e al supporto di PoliS-Lombardia, sarà realizzata una pubblicazione sulle Comunità religiose al fine di presentare, diffondere e far conoscere i principali elementi delle varie religioni e confessioni che fanno parte della Consulta.

Nel corso del 2025, Regione Lombardia ha confermato in modo evidente il proprio ruolo centrale nello scenario internazionale attraverso un’intensa attività istituzionale che ha portato alla realizzazione di oltre 90 incontri internazionali, coinvolgendo più di 40 Paesi e numerose istituzioni multilaterali, diplomatiche e governative.

Tra le occasioni di maggiore rilievo si segnalano le visite a Palazzo Lombardia di rappresentanti di governi esteri che hanno dato luogo alla sottoscrizione di accordi o all’avvio di iniziative concrete. Nel settembre 2025 il Segretario al Commercio dello Stato della Florida ha sottoscritto con il Presidente l’Intesa quinquennale tra Lombardia e Florida, in concomitanza con l’apertura a Milano dell’ufficio di SelectFlorida, primo ufficio di rappresentanza dello Stato in Italia; nell’agosto 2025 la Regione ha inoltre incontrato una delegazione della Camera dei Rappresentanti del Congresso degli Stati Uniti. Nell’ottobre 2025 la visita del Governatore dello Stato brasiliano di Minas Gerais ha portato all’inaugurazione a Milano dei desk di rappresentanza di Invest Minas, agenzia per la promozione degli investimenti dello Stato, e della Federazione delle Industrie di Minas Gerais (FIEMG).

Sul versante asiatico, nel luglio 2025 la Vicepresidente del Vietnam è stata ricevuta a Milano in occasione dell’inaugurazione del volo diretto Milano Malpensa–Hanoi di Vietnam Airlines, esito di un lungo lavoro di interlocuzione avviato con la missione istituzionale del 2023; nel settembre 2025 la Regione ha ospitato il Vietnam–Italy Investment Connection Forum, alla presenza del Ministro delle Finanze vietnamita e di circa cento rappresentanti del mondo imprenditoriale. Nel luglio 2025 la visita del Governatore della Regione di Samarcanda, accompagnato da una delegazione istituzionale e imprenditoriale, ha dato luogo a un business forum e alla sottoscrizione di un Memorandum of Understanding con il Competence Center MADE del Politecnico di Milano; nello stesso mese, l’incontro con il Direttore dell’Agenzia uzbeka per la migrazione del lavoro ha posto le basi della sperimentazione che, nell’ottobre 2025, ha portato in Lombardia i primi dieci infermieri uzbeki.

Nel 2026 tale attività è proseguita con particolare intensità, anche grazie alla visibilità internazionale assicurata dai Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali Milano Cortina 2026, in occasione dei quali la Regione ha accolto, tra gli altri, una delegazione della National Italian American Foundation. Nell'aprile 2026 Palazzo Lombardia ha ospitato la delegazione della Regione di Samarcanda per un evento dedicato all'internazionalizzazione delle imprese lombarde in Uzbekistan, con la partecipazione di circa cinquanta imprese lombarde e di una decina di imprese uzbeke.

Queste interlocuzioni hanno interessato in maniera trasversale tutti i principali ambiti strategici di sviluppo, con una prevalenza di tematiche legate alla cooperazione economica e agli investimenti, all'innovazione tecnologica e industriale, alla transizione energetica, alla formazione e alla ricerca, nonché alla sanità, al turismo e alle grandi sfide globali, dalla sostenibilità alle relazioni euro-mediterranee e internazionali.

L'elevato numero di richieste di incontri, visite e interlocuzioni, in particolare da parte di rappresentanze diplomatiche e delegazioni governative, conferma come la Lombardia sia percepita a livello globale come un interlocutore credibile, attrattivo e strategico, capace di offrire competenze, filiere produttive avanzate e un sistema territoriale aperto alla collaborazione.

Tali momenti di confronto istituzionale non rappresentano eventi isolati, ma costituiscono parte di un processo dinamico e circolare: da essi nascono infatti nuove opportunità di cooperazione, missioni internazionali, accordi e iniziative con concrete ricadute nei settori economici, scientifici, accademici e tecnologici, alimentando un percorso strutturato di internazionalizzazione del sistema lombardo.

In questa prospettiva, Regione Lombardia intende proseguire e rafforzare tali interlocuzioni nel prosieguo della legislatura, consolidando i rapporti già avviati e promuovendo l'apertura di nuovi canali di collaborazione, in particolare nei contesti e nei Paesi dove le altre azioni di politica internazionale delineate in precedenza evidenziano le più promettenti prospettive di crescita.

L'obiettivo è quello di valorizzare pienamente il ruolo della Lombardia come piattaforma privilegiata di connessione tra territori, istituzioni e sistemi produttivi, generando nuove opportunità per il territorio e per tutti gli stakeholder, e contribuendo al posizionamento internazionale della Regione come hub europeo di innovazione, sviluppo e cooperazione.

Passando ai rapporti con la più vicina Svizzera e al tema dei frontalieri, entro il 2026 saranno adottati i provvedimenti a sostegno del sistema sanitario delle aree di confine, confermando quale priorità l'incremento degli stipendi dei professionisti sanitari impegnati nelle strutture pubbliche. Regione Lombardia darà attuazione al recente decreto-legge n. 162/2026 destinando la totalità delle risorse dell'esercizio 2026 alle figure mediche e infermieristiche impegnate nei Comuni ricadenti nelle aree di confine. A partire dal 2027, mantenendo la medesima priorità di intervento, si darà attuazione a quanto previsto dalla legge n. 213/2023 in tema di prelievo del contributo destinato al sistema sanitario. Queste azioni sono finalizzate al consolidamento dei livelli di servizio erogati nelle aree a maggior rischio di attrattività di professionisti da parte della vicina Svizzera.

Passando al tema dei frontalieri, entro il 2026 saranno adottati i provvedimenti a sostegno del sistema sanitario delle aree di confine, confermando quale priorità l'incremento degli stipendi dei professionisti sanitari impegnati nelle strutture pubbliche. Regione Lombardia darà attuazione al recente decreto-legge n. 162/2026 destinando la totalità delle risorse, pari a oltre 18 milioni di euro, ai medici e agli infermieri impegnati nei Comuni ricadenti nelle aree di confine. A partire dal 2027 si darà attuazione alla legge n. 213/2023 (legge di stabilità 2024) che, grazie al contributo dei frontalieri

destinato al sistema sanitario, permetterà di incrementare stabilmente del 20% gli stipendi di medici e infermieri. Queste azioni sono finalizzate al consolidamento dei livelli di servizio erogati nelle aree a maggior rischio di attrattività di professionisti da parte della vicina Svizzera.

Obiettivi strategici

6.2.1 Rafforzare le collaborazioni internazionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di incontri internazionali	>300	~~>600~~ >700

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di negoziati avviati per nuovi Accordi o Intese	>5	>25

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. missioni internazionali	>10	~~>30~~ >35

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. progetti finanziati nell'ambito della Legge Regionale per i Lombardi nel Mondo	0	15

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di Cooperazione allo sviluppo e/o interventi di cooperazione d'emergenza sostenuti	>10	~~>20~~ >32

Destinatari: Istituzioni, Imprese, Enti e associazioni lombarde ed estere; Università, Centri di ricerca ed Ecosistemi Regionali dell'innovazione; Governi esteri, Corpo diplomatico e Rappresentanze Italiane all'estero; Operatori pubblici e privati del Terzo Settore; Associazioni, reti e comunità dei lombardi nel mondo, italiani all'estero e altri soggetti pubblici o privati legati alla promozione delle relazioni con l'Italia e la Lombardia, Enti profit e no profit, Organizzazioni della società civile

Enti del sistema regionale coinvolti: AREU, ERSAF, Aria S.p.A., Fondazione Lombardia per l'Ambiente (FLA)

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero degli Affari esteri e della Cooperazione internazionale, Dipartimento Affari Regionali e Autonomia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Rappresentanze Italiane all'estero, Corpo Consolare di Milano e della Lombardia, Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), Consiglio Generale degli Italiani all'Estero (CGIE), altre regioni italiane, altri enti di governo e amministrazione esteri, Istituzioni europee, Banca Europea per gli Investimenti (BEI)

Ambito strategico 6.3

Sport e grandi eventi

Regione Lombardia, anche nel triennio 2027-2029, intende sostenere e rafforzare l'offerta sportiva in tutte le sue forme riconoscendone il "valore educativo, sociale e di promozione del benessere psicofisico" di cui al dettato costituzionale, nonché il ruolo di importante fattore di attrattività per giovani e famiglie. Investire sull'offerta sportiva e lo sport per tutti e migliorare le infrastrutture sportive rendendole anche centri di aggregazioni giovanili significa contribuire a una migliore qualità della vita, alla prevenzione del disagio e svantaggio sociale, alla promozione del benessere psico fisico, all'inclusione dei più fragili e alla promozione di sani stili di vita per tutti i cittadini, aspetti sempre più importanti, alla luce dell'invecchiamento della popolazione.

Proseguiranno, in tal senso, le misure rivolte alle famiglie, in particolare a quelle in condizioni economiche meno favorevoli e con figli minori, attraverso lo strumento della Dote Sport e quelle volte al sostegno dell'attività continuativa dell'associazionismo e degli enti sportivi, che con il loro impegno garantiscono un'offerta sportiva diversificata e diffusa su tutto il territorio. Proseguono anche le attività a sostegno delle manifestazioni e degli eventi sportivi realizzati sul territorio regionale, importanti fattori di attrattività del territorio e occasione di promozione dello sport, si inserisce in questo quadro anche il sostegno alle giornate dello sport organizzate dai Comuni. Si conferma inoltre l'impegno rivolto alla promozione e diffusione dell'attività motoria e sportiva in ambito scolastico, con particolare attenzione alle situazioni di fragilità, in collaborazione con altre istituzioni, soggetti del mondo sportivo, realtà scolastiche, sociali e sanitarie. Nell'ambito delle iniziative volte alla diffusione della pratica sportiva "per tutti" continua la collaborazione pluriennale con il Comitato Italiano Paralimpico Lombardia, sia per il sostegno a percorsi individuali di avviamento allo sport per bambini, ragazzi e adulti con disabilità, sia attraverso l'attuazione delle indicazioni operative per l'accessibilità dei comprensori sciistici, in esito alla conclusione del progetto Arge Alp Ski Ability.
In questo contesto, e in continuità con l'approccio sistemico sviluppato nel corso degli ultimi anni, l'azione di sperimentazione di soluzioni innovative ad ampio spettro, anche in collaborazione con realtà internazionali per la condivisione di buone prassi e la sperimentazione di nuove soluzioni che, attraverso lo sport, diano risposta ai bisogni della popolazione, continuerà nel corso del prossimo triennio attraverso progetti sperimentali.
Si inquadra, in questo contesto la sperimentazione, definizione e adozione delle indicazioni operative per l'accessibilità dei comprensori sciistici, in esito alla conclusione del progetto Arge Alp Ski Ability, che nella sua seconda edizione (2027/2029) permetterà la digitalizzazione di un toolkit per il self assessment dell'accessibilità dei comprensori sciistici alpini oltre a sviluppare un sistema di formazione per l'intera filiera degli operatori dei comprensori sciistici dedicata all'accoglienza e alla risposta ai bisogni della popolazione con disabilità e degli anziani. Allo stesso modo, nell'ambito del progetto Joyful Again, in collaborazione con partner italiani e svizzeri, saranno testate modalità innovative che consentano ai giovani in difficoltà di contrastare il disagio attraverso esperienze sportive tra pari. Tali azioni sono espressione della volontà di diffusione della pratica sportiva "per tutti" in aderenza e continuità con la collaborazione pluriennale con il Comitato Italiano Paralimpico Lombardia per il sostegno a percorsi individuali di avviamento allo sport per bambini, ragazzi e adulti con disabilità.
Viene garantita continuità anche al sostegno a iniziative sportive dilettantistiche e agonistiche di diverso livello, compresi i grandi eventi sportivi, anche nell'ambito di reti di cooperazione europea quali ad esempio Arge Alp, al fine di promuovere lo sport e i valori olimpici, in un'ottica di crescita

sportiva e turistica dei territori, di promozione e valorizzazione della Regione Lombardia e delle diverse specificità e realtà regionali.

Resta strategica ai fini del rafforzamento dell'offerta sportiva la disponibilità di una dotazione impiantistica sempre più diffusa, accessibile e sostenibile energeticamente e quindi, al contempo, efficiente in termini di sostenibilità dei costi di esercizio delle infrastrutture.

In questo ambito anche mediante lo scorrimento di graduatorie esistenti piuttosto che con nuovi Bandi o nuove iniziative di finanziamento si intende procedere alla ristrutturazione, adeguamento, e manutenzione degli impianti sportivi esistenti al fine del potenziamento dell'offerta di impiantistica sportiva *indoor* e *outdoor* non solo in funzione della sostenibilità economico finanziaria, di gestione degli impianti di miglioramento degli standard di sicurezza del patrimonio impiantistico esistente, ma anche della disponibilità di infrastrutture sportive presenti rispetto al territorio. Si prevede inoltre il potenziamento, in accordo con le Federazioni sportive, di centri sportivi di interesse regionale e di eccellenza per lo svolgimento delle manifestazioni sportive nazionali e internazionali e per la preparazione atletica di alto livello, in funzione delle risorse disponibili.
La realizzazione di nuovi impianti o la rifunzionalizzazione degli impianti sportivi esistenti, necessari per l'organizzazione di eventi di grande rilievo nei circuiti internazionali, con la garanzia dei più elevati standard internazionali di utilizzo e gestione (versatilità degli spazi, accessibilità per le persone con disabilità, adeguata logistica per gestione operativa, media e servizi speciali, sicurezza degli utenti, architetture innovative, materiali d'avanguardia, ecc.) valorizzerà anche la visibilità di Regione Lombardia nei contesti internazionali.

Anche per lo sport di montagna, attraverso proposte di individuazione delle aree sciabili attrezzate, a bandi ad hoc o a interventi puntuali, tenuto conto dei cambiamenti climatici in atto, saranno incentivati interventi di razionalizzazione delle aree sciabili attrezzate, di sostegno e riqualificazione degli impianti di risalita e delle piste da sci. Tali attività presuppongono un coordinamento con le iniziative attivate dallo Stato, al fine di una migliore accessibilità e sicurezza degli impianti da parte di tutti gli utenti e nel rispetto della destagionalizzazione dei flussi turistici negli stessi comprensori montani anche al di fuori della stagione sciistica.

Questi temi saranno poi occasione di confronto in ambito internazionale, attraverso specifici progetti europei, per delineare trend, nuovi scenari e condividere e sperimentare soluzioni nella ricerca di risposte alle sfide che i comprensori sciistici si trovano ad affrontare, così come definire una metodologia di supporto all'accessibilità dei comprensori riguardo alle discipline sportive paralimpiche, incidendo sulla programmazione comunitaria 2028/2034 attraverso la presentazione di soluzioni e policy in esito a processi partecipati con le comunità locali interessate.

A tal riguardo, alla fine del 2025 le *policies recommendation* derivanti dagli esiti dei lavori dei progetti TRANSTAT "*Transitions to Sustainable Tourism in the Alps of Tomorrow*" sono state sottoposte alla Commissione europea, e entro la fine del 2026 in vista dell'impianto della programmazione 2028/2035 saranno sottoposte anche alle più consolidate e significative reti europee.

Il progetto TRANSTAT è stato finanziato dal programma Interreg Alpine Space, con il quale le Regioni dell'arco alpino hanno elaborato, sulla base di laboratori avviati in comprensori sciistici pilota, indicazioni volte ad individuare le opportunità di sviluppo e modelli di transizione sostenibile dei diversi comprensori sciistici.

Col progetto SKI ABILITY le regioni aderenti alla rete Arge Alp hanno condiviso metodologia ed indicazioni operative per ridurre il divario di accessibilità nei comprensori sciistici e favorire una sempre maggiore inclusione delle persone con disabilità nel settore degli sport di montagna. Le indicazioni operative, sviluppate, anche in chiave di Legacy olimpica, sono e saranno oggetto di promozione presso le reti di cooperazione europee (es. Eusalp, ENOS, ERRIN, ESSA) in ambito turistico/sportivo e sociale e saranno oggetto di una proposta di una nuova fase di approfondimento, dedicato anche alla formazione degli operatori dei comprensori sciistici alle regioni Arge Alp così da rispondere ai bisogni delle comunità e degli operatori della filiera dei comprensori sciistici, emersi nella prima fase di sviluppo progettuale.

La promozione dello sport in ambito outdoor fuori dai contesti strutturati dalle realtà impiantistiche, è uno dei profili strategici dell'azione di Regione Lombardia, come viene documentato dall'ultima edizione dello Sport Plan (2024). Esempio ne è il progetto MoSVIM (Mobilità Sostenibile della Valle d'Intelvi e Mendrisiotto), finanziato dal programma Interreg Italia-Svizzera, del quale Regione Lombardia è capofila con l'obiettivo di promuovere modelli e opportunità di fruizione sportiva destagionalizzata delle aree locali montane, attraverso l'escursionismo a piedi ed in bicicletta. Nell'ambito dello stesso progetto e nella dimensione transfrontaliera, sarà svolta una proposta di coesistenza armoniosa tra l'escursionismo a piedi e quello in bicicletta lungo la rete sentieristica.

Lo sport quale presupposto per il superamento delle fragilità e il potenziamento del benessere dei cittadini, da perseguire attraverso iniziative progettuali di livello sovranazionale e transfrontaliero in partenariato con Enti della Svizzera, si concretizzerà inoltre nel progetto Joyful Again, del quale Regione Lombardia è altresì capofila attraverso il quale, si intende affrontare il benessere psico-fisico dei giovani in età adolescenziale, ancor più manifesto nel periodo post pandemico, sperimentando soluzioni che coinvolgano i giovani, in ambiti protetti ma tra pari, a gestire lo stato di disagio anche attraverso percorsi di pratica sportiva sperimentali sia indoor che outdoor.

Tale attività di interconnessione tra le politiche regionali e lo spettro più ampio della macroregione alpina, saranno oggetto di ulteriore approfondimento e ricerca di sinergie per individuare e sperimentare soluzioni ulteriori anche nell'ambito della Strategia Macroregionale Alpina EUSALP, anche attraverso la partecipazione ed il co-coordinamento di gruppi di lavoro nell'ambito degli Action Group che, proprio per il triennio 2026/2028 hanno individuato lo Sport ed il turismo sportivo quale ambito strategico di lavoro, grazie alla presenza consolidata all'interno degli stessi gruppi ed in particolare nell'AG2.

L'azione regionale proseguirà nell'investimento sulle professioni di montagna (Maestri di Sci nelle varie discipline e specializzazioni; Guide Alpine-Maestri di Alpinismo, Aspiranti Guide Alpine di I e II livello, Accompagnatori di Media Montagna) e sulla loro formazione e aggiornamento, valutando nuove modalità e strategie per favorire l'accesso e l'esercizio alla professione, promuovendo elevati livelli qualitativi di preparazione e adeguandosi alle evoluzioni del settore (cambiamento climatico, nuove esigenze del mercato turistico) che consentano di rendere maggiormente competitiva l'offerta turistica e professionale delle attività praticabili nei territori montani. Sarà data continuità al processo di organizzazione delle attività formative e di aggiornamento delle professioni della montagna con il pieno coinvolgimento dei Collegi Regionali. A seguito dell'aggiornamento della normativa regionale sulle professioni sportive della montagna e sulla sicurezza delle discipline sportive invernali, proseguirà la collaborazione con AREU nonché i Gestori degli impianti nei comprensori sciistici (ANEF SKI Lombardia), al fine di consolidare e riqualificare le strutture organizzative dei comprensori e delle

stazioni sciistiche lombarde, assicurare una adeguata organizzazione dei servizi di soccorso e una gestione in sicurezza dei comprensori sciistici, ponendo particolare attenzione ai percorsi formativi dei Soccorritori e dei Direttori delle piste da sci.

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

Nel prossimo triennio 2027-2029, inoltre, sarà strategico valorizzare e supportare l'organizzazione di eventi di rilievo, accrescendo la visibilità della Regione e dei vari territori che la compongono, ognuno con le proprie caratteristiche e singolarità, rafforzando così la reputazione della destinazione sul mercato nazionale e internazionale. È risaputo infatti che i grandi eventi sono un efficace strumento di marketing territoriale, grazie al potere attrattivo che sono in grado di esercitare: sono spesso motivo di un viaggio e diventano vetrina del territorio, occasione di farsi conoscere e opportunità di mostrare la propria capacità di accoglienza. Portano benefici diretti, come l'incremento dei flussi turistici e dell'occupazione locale, ma anche indiretti, in termini di attrazione degli investimenti e di impulso a nuove relazioni commerciali. In questo senso, In prospettiva sarà fondamentale un ruolo di regia che contribuisca a evitare sovrapposizioni e sia da stimolo a una scoperta del territorio destagionalizzata.

Obiettivi strategici

6.3.1 Promuovere l'attività sportiva

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di minori sostenuti nella pratica sportiva	20.000 (XI Legislatura)	110.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Valore dei contributi concessi a società e associazioni sportive (milioni di euro)	2,6 (XI Legislatura)	14,1

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di professionisti abilitati e specializzati (maestri di sci e guide alpine)	130 (XI Legislatura)	715

Destinatari: Cittadini, Associazionismo sportivo regionale, Associazioni no profit, Enti locali, Scuole, Collegi regionali delle professioni di montagna (Maestri di sci e Guide alpine)

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Lombardia, Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale Lombardia, Ufficio Scolastico Regionale Lombardia, Sport e salute S.p.A. Lombardia, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Fondazione Cariplo, Pubbliche Amministrazioni

6.3.2 Sostenere e promuovere eventi e manifestazioni sportive

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di iniziative sportive sostenute (eventi e manifestazioni con concessione di contributo regionale)	48	~~835~~ 1.300

Destinatari: Federazioni Sportive Nazionali/Comitati regionali, Discipline Sportive Associate, Enti di promozione sportiva, Volontariato e associazionismo sportivo, Associazioni no profit, Enti locali

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale Lombardia, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Centro Universitario Sportivo Italiano Lombardia, Ufficio scolastico regionale Lombardia, "Sport e Salute" S.p.A. Lombardia, Pubbliche Amministrazioni

6.3.3 Potenziare gli impianti e le infrastrutture sportive

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di impianti sportivi realizzati e riqualificati (rispetto a quanto previsto dal Piano Lombardia)	17%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse regionali (milioni di euro) concesse per la realizzazione/ riqualificazione degli impianti sportivi	20	~~110~~ 76
Si rende necessario rivedere il target originariamente proposto, fissandolo a 76 milioni di euro, comprensivi di ulteriori 10 milioni di euro, messi a disposizione in sede di Assestamento al bilancio 2026-2028 ed esercizio finanziario 2027. *Con la dotazione finanziaria presente si riesce a soddisfare solo in parte il fabbisogno di riqualificazione dell'impiantistica sportiva territoriale.*		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. interventi regionali per realizzazione/riqualificazione degli impianti sportivi finanziati	150	~~825~~ 293
Interventi realizzabili con i fondi disponibili nel 2026 e le previsioni sul triennio 2027-2029.		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse concesse (milioni di euro) per il sostegno e la realizzazione/riqualificazione degli impianti sportivi di montagna	4,2	~~23,1~~ 16,2
Analogamente alla riqualificazione dell'impiantistica sportiva, il dato deve essere corretto a 16,2 milioni tenendo conto di un finanziamento medio annuo che si attesta al di sotto di 4,2 milioni di euro.		

Destinatari: Cittadini, Proprietari e gestori degli impianti sportivi, Proprietari, gestori e personale operante sulle piste da sci e impianti di risalita, Collegi regionali delle professioni di montagna (Maestri di sci e Guide alpine), Università lombarde, Enti locali, Enti Parco

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comitato Olimpico Nazionale Italiano – Comitato Regionale Lombardia, Comitato Italiano Paralimpico - Comitato Regionale, Federazioni Sportive nazionali, Comitati regionali, Discipline Sportive Associate, Sport e salute S.p.A Lombardia, Ministeri, Università Centro Universitario Sportivo Italiano Lombardia, Associazioni di riferimento gestori impianti sportivi, Associazione Nazionale Esercenti Funiviari, Federfuni.

6.3.4 Promuovere i grandi eventi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. grandi eventi con alto potenziale attrattivo-turistico finanziati	0	25

Destinatari: Soggetti pubblici e privati della filiera turistica

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Amministratori Provinciali /Assessori al Turismo dei Comuni Capoluogo coinvolti nel Tavolo Turismo

Ambito strategico 6.4

Giochi olimpici e paralimpici Milano-Cortina 2026

Le Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 hanno rappresentato un'occasione di valorizzazione dell'intera Regione Lombardia, con un impatto significativo sia in termini di attrattività che in termini di crescita delle potenzialità di innovazione del territorio.

L'azione regionale ha accompagnato il percorso di avvicinamento ai Giochi Olimpici e Paralimpici con interventi di promozione che, in una prospettiva integrata tra le diverse politiche (sport, cultura, turismo, scuola, etc.), hanno guardato anche alla *legacy* (eredità) puntando a lasciare alle future generazioni esperienze, progetti, impianti, infrastrutture e risorse per un turismo sostenibile anche dal punto di vista economico.

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

Le azioni regionali di *legacy* sono state affiancate da proposte sviluppate dai territori e dagli stakeholder di Regione Lombardia. Si tratta di iniziative di legacy, su inclusione, sostenibilità, infrastrutture all'avanguardia, turismo, sicurezza, salute e benessere. L'attuazione delle opere e delle attività di legacy è raccontata attraverso lo sviluppo di materiali video ed editoriali mirati alla promozione dei progetti pubblicati sul sito www.oltreigiochi2026.regione.lombardia.it.

Hanno fatto parte del piano di comunicazione la serie di video volti a promuovere i progetti di legacy attuati da Regione Lombardia e dagli stakeholders del territorio. Trattasi della vera eredità che i Giochi Olimpici e Paralimpici lasceranno al territorio e ai cittadini lombardi: nuove infrastrutture, best practices, riqualificazioni e promozione della cultura, della salute e dello sport a 360 gradi.

Per completare la valutazione di ciò che sono state le Olimpiadi Milano Cortina 2026 per la Lombardia, proseguirà, nel 2027 e nel 2028, il progetto di studio per la misurazione degli impatti sociali dei Giochi invernali olimpici e paralimpici sul territorio regionale nel breve e nel medio periodo, grazie al supporto di dati statistico-amministrativi e apposite *survey*. Il progetto si avvarrà non solo dei tradizionali studi dell'impatto economico su PIL, ma anche di nuovi strumenti che sappiano cogliere i cambiamenti a livello ambientale e sociale, valutando *outcome* ed effetti percepiti. L'analisi qualitativa e quantitativa degli impatti permetterà di trarre utili indicazioni per eventuali future iniziative di analogo rilievo che Regione Lombardia volesse intraprendere e potrà, inoltre, costituire una base di conoscenza per la creazione e la prototipizzazione di una modalità di valutazione per specifiche iniziative di rilievo o per le politiche regionali.

Vi è poi da considerare che è stato costante l'impegno di Regione Lombardia, come coordinatore e agevolatore rispetto agli altri enti competenti, per realizzare secondo i cronoprogrammi le infrastrutture prioritarie per i Giochi Olimpici e Paralimpici. Si è trattato delle opere nelle cosiddette *venues* (sedi di svolgimento delle gare, impianti sportivi, villaggi olimpici e luoghi di premiazione), ma anche delle infrastrutture per l'accessibilità stradale e ferroviaria, delle infrastrutture finalizzate a incrementare l'attrattività turistica della Lombardia in relazione allo svolgimento dei Giochi Olimpici e Paralimpici il cui utilizzo naturalmente non è stato concepito per il solo evento olimpico.

Regione Lombardia, in particolare, anche attraverso le società del sistema regionale, ha realizzato le opere di propria competenza. Sono stati portati a termine, per quanto riguarda le infrastrutture sportive olimpiche, i lavori per la realizzazione dello Ski Stadium e del parcheggio di Porta, nonché la ristrutturazione del Pentagono nel Comune di Bormio; a ciò si aggiunge la realizzazione nel Comune di Valdidentro del sottopasso di Isolaccia, che permetterà di raggiungere gli impianti di risalita dai parcheggi presenti nell'area, evitando l'attraversamento della la SS301; il completamento, nel Comune di Valdisotto, di un nuovo bacino di accumulo (posizionato a circa 2.300 m slm) per il potenziamento dell'impianto di innevamento programmato della ski-area di Bormio, e in particolare della pista Stelvio dove si sono disputate le gare di sci alpino maschile.

In continuità con i Giochi Olimpici invernali Milano-Cortina 2026 Regione Lombardia è stata selezionata come territorio ospitante delle Olimpiadi Giovanili Invernali 2028 (Youth Olympics Games 2028). In data 30 ottobre 2025 è stato costituito il Comitato Organizzatore, i cui membri sono Presidenza Consiglio dei Ministri – Dipartimento dello Sport, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Regione Lombardia, Regione del Veneto, Provincia Autonoma di Trento e CONI. Con la selezione dei manager che ne guideranno le attività, il Comitato è pienamente operativo e sono in corso e le interlocuzioni con il CIO per la definizione del Masterplan.
Regione Lombardia supporterà il Comitato Organizzatore nella preparazione e svolgimento dei Giochi, che si avvarranno delle infrastrutture realizzate per le Olimpiadi invernali 2026 (legacy materiale) sia delle capacità organizzative delle realtà istituzionali, professionali ed economico sociali formatesi in occasione delle stesse (legacy immateriale).

Obiettivi strategici

6.4.1 Promuovere i territori olimpici e la legacy delle olimpiadi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2026
% attuazione iniziative del Masterplan per la promozione socioeconomica dei territori Olimpici	0	100%

Destinatari: Operatori pubblici e privati della filiera turistica, Componenti del Tavolo Regionale del Turismo e del Tavolo Regionale Moda

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Governo, Regione Veneto, Provincia Autonoma di Trento e Provincia Autonoma di Bolzano, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Comitato Italiano Paralimpico, Comitato Olimpico Internazionale, Comune di Milano, Comune di Cortina d'Ampezzo, altri comuni della Valtellina, della Val di Fiemme e della Val Pusteria, Anas S.p.A., Ferrovie dello Stato S.p.A., Trenord, ATM, Sistemi urbani, Forze dell'Ordine e Forze armate, Protezione Civile regionale e nazionale, Sistema sanitario regionale e nazionale, Fondazione Milano-Cortina 2026, Soggetti privati coinvolti nel finanziamento delle opere e delle attività

6.4.2 Predisporre le opere olimpiche

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di infrastrutture sportive realizzate (Decreto MIT 17/12/2021)	0	~~9~~ 6
Con l'aumento delle materie prime dovute anche alla crisi energetica, alcuni Comuni finanziati hanno dovuto reperire ulteriori risorse e pertanto il completamento di 3 interventi è previsto per la fine del 2028.		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di infrastrutture sportive olimpiche realizzate (Piano Lombardia)	0	7

Destinatari: Cittadini, Imprese, Turisti, Pubblico sportivo internazionale

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministeri Turismo e Sport, Infrastrutture Milano-Cortina 2020-2026, Fondazione Milano-Cortina 2026, Comitato Olimpico Nazionale Italiano, Comitato Italiano Paralimpico, Comitato Olimpico Internazionale; FISI (Federazione Italiana Sport Invernali), CAL S.p.A. (Concessioni Autostradali Lombarde), Enti locali

Pilastro 7
Lombardia Ente di Governo

Obiettivi Agenda ONU 2030



Progetti emblematici 2027

I GRANDI PROGETTI

Sono strumenti preferenziali per il governo e lo sviluppo del territorio, esempi di collaborazione interistituzionale e di partnership con il privato: gli Accordi di Programma (AdP) continuano ad essere un fondamentale motore per gli interventi di rigenerazione urbana, seppure non l'unica modalità di concertazione istituzionale. Il lavoro di Regione Lombardia si concentrerà sulle realizzazioni del **nuovo Ospedale di Busto Arsizio e Gallarate** e del **nuovo Ospedale di Cremona**, oltre che sull'attuazione dell'**AdP Villa Reale e Autodromo di Monza** e sulla ridefinizione del **Progetto FILI**.

Il **nuovo Ospedale di Busto Arsizio e Gallarate (Ospedale della Malpensa)** sostituirà gli attuali due ospedali esistenti per fornire nuovi servizi di cura per gli abitanti dell'area Malpensa e fornirà una maggiore capacità diagnostica in sinergia con la medicina del territorio. Nel marzo del 2026, a seguito di concorso di progettazione, è stato affidato l'incarico per la stesura del progetto di fattibilità tecnico-economica (PFTE), da approvarsi entro dicembre 2026; entro il 2027 si procederà con l'approvazione del progetto esecutivo e con l'indizione della gara per i lavori.

Per il **nuovo Ospedale di Cremona**, che andrà a sostituire l'attuale ospedale esistente, è prevista l'approvazione del progetto (PFTE) in Conferenza di Servizi con la pubblicazione nel 2026 del bando di gara e l'aggiudicazione nel 2027.

L'**Autodromo di Monza,** il cui nuovo Masterplan è stato approvato nel 2026, prevede di proseguire nella realizzazione degli interventi di riqualificazione dell'impianto per garantire il rispetto degli standard qualitativi e di sicurezza necessari per ospitare le prossime **gare di F1 fino al 2031.** Nel corso del 2026 è inoltre avvenuto il rinnovo della Concessione che ne ha prorogato la durata al 2044 per garantire nuovi investimenti. È inoltre proseguita l'attuazione del programma di **interventi di tutela e valorizzazione** previsti per la riqualificazione del complesso di **Villa Reale e del Parco di Monza,** con l'inaugurazione del **Teatrino di Corte della Villa** e la valorizzazione in atto di Cappella Reale, Infopoint, e Muri di Cinta. Nei prossimi anni saranno oggetto di riqualificazione sia alcuni beni funzionali al potenziamento dell'obiettivo museale, quali il corpo centrale della Villa e l'Ala Nord, sia alcuni ambiti rivolti alla fruizione del complesso come la manutenzione straordinaria del Parco, dei Giardini Reali e della Rotonda Appiani.

Il Progetto di riqualificazione della stazione Cadorna, nell'ambito del progetto generale **FILI,** ha come obiettivo principale il miglioramento dell'intermodalità dell'attuale sistema di interscambio con la metropolitana e i mezzi di superficie, in un'ottica di valorizzazione urbana e di sostenibilità ambientale. L'intervento prevederà per Regione Lombardia il completo riassetto della stazione di Cadorna con la fluidificazione dei percorsi di collegamento, per il Comune di Milano la riqualificazione del piazzale antistante, nonché la ristrutturazione dell'edificio attualmente adibito a sede direzionale da parte del Gruppo FNM.

DIGITAL TWIN: IL GEMELLO DIGITALE DELLA LOMBARDIA

Il **digital twin** si presenta come un sistema computazionale dinamico che replica in ambiente digitale entità fisiche o processi amministrativi, che viene aggiornato in tempo reale mediante flussi informativi strutturati. In ambito pubblico, rappresenta una piattaforma per il monitoraggio continuo, per la valutazione ex ante ed ex post delle azioni di policy, per la simulazione di scenari alternativi e la razionalizzazione delle decisioni allocative.

Uno strumento di questa tipologia risulta pienamente coerente con il ciclo della Programmazione Regionale, e in particolare con il Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura, fondato su approcci data-driven ed evidence-based, e ha l'obiettivo di offrire ai decisori pubblici valutazioni oggettive di output e outcome, utili a **favorire l'attuazione di politiche efficaci e adeguate ai bisogni di cittadini e territori**.

Il progetto di implementazione del Gemello Digitale, avviato da Regione Lombardia nel 2025, ha un orizzonte pluriennale e prevede, in collaborazione con partner scientifici e tecnologici d'avanguardia e in stretto raccordo con ARIA SpA, lo sviluppo progressivo di specifici modelli che riguarderanno:

- la sostenibilità integrale del sistema turistico lombardo, mediante la simulazione di ipotesi di sviluppo quali-quantitative, con riferimento sia alla dimensione territoriale che alla stagionalità;
- il contesto socio-sanitario regionale, al fine di verificare la resilienza del sistema e valutare l'impatto delle politiche di sostegno rivolte ai cittadini e alle famiglie;
- la qualità dell'aria nel bacino padano, con particolare attenzione alle aree critiche.

Con questa infrastruttura digitale avanzata, e in raccordo con gli sviluppi dell'Ecosistema Digitale per l'Ambiente, Regione Lombardia punta a potenziare le proprie capacità analitiche e predittive, rendendo l'amministrazione più proattiva, trasparente e reattiva ai bisogni del territorio e dei cittadini.

CAPACITÀ DI SPESA DEI FONDI UE

Regione Lombardia anche nel prossimo triennio sarà impegnata per dare attuazione alle politiche delineate nei Programmi Regionali FESR ed FSE+ 2021-2027, mettendo in atto tutte le misure, a partire dal monitoraggio, funzionali a garantire la qualità degli interventi e il raggiungimento dei target di spesa assegnati. Anche per il 2026, Regione garantirà il completo assorbimento delle risorse europee assegnate al fine di evitare possibili tagli.

Importante sarà poi il presidio a livello europeo e nazionale dei tavoli relativi alla programmazione 2028-2034.

Ambito strategico 7.1

Autonomia

A seguito dell'approvazione della legge 26 giugno 2024, n. 86 "Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione" - che definisce il quadro normativo procedurale per l'attribuzione alle Regioni a statuto ordinario che ne facciano richiesta di forme e condizioni particolari di autonomia - Regione

Lombardia ha rilanciato, nella legislatura corrente, il percorso per il conseguimento della maggiore autonomia ai sensi dell'art. 116, terzo comma, della Costituzione.

All'esito di una prima fase di negoziati intercorsi tra Regione Lombardia e gli uffici ministeriali (insieme alle altre Regioni interessate, cioè Veneto, Piemonte e Liguria), il 18 febbraio 2026 il Consiglio dei ministri ha approvato due schemi d'intesa preliminari tra il Governo e Regione Lombardia, riguardanti, rispettivamente, tre materie per le quali non è necessaria la definizione preliminare dei LEP (livelli essenziali delle prestazioni) ovvero "Protezione civile", "Professioni" e "Previdenza complementare e integrativa" e la materia "Tutela della salute – coordinamento della finanza pubblica" per la quale, come affermato dalla giurisprudenza costituzionale, già operano i Livelli Essenziali di Assistenza-LEA.

Relativamente a tali schemi, conformemente a quanto previsto dalla citata Legge 86/2024, è stato acquisito il parere della Conferenza unificata in data 2 aprile 2026; sono state quindi approvate dal Senato il 16 luglio 2026 e dalla Camera dei deputati il 21 luglio 2026 i rispettivi atti d'indirizzo al termine dell'esame degli schemi da parte dei competenti organi parlamentari, ai sensi della predetta L. 86/2024. Il 10 settembre scorso il Consiglio regionale ha approvato la risoluzione che approva i predetti due schemi d'intesa e dando mandato al Presidente della Regione a sottoscrivere le intese definitive.

Il 13 ottobre scorso, il Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per gli affari regionali e le autonomie, ha approvato in via definitiva gli schemi di intesa tra il Governo e Regione Lombardia (oltreché con le altre tre Regioni interessate: Liguria, Piemonte e Veneto). Contestualmente, è stato approvato il disegno di legge recante l'approvazione delle intese, che sono state sottoscritte in pari data.
Tali passaggi rappresentano un momento significativo nel percorso intrapreso per dare concreta attuazione al principio di autonomia, finalizzato a valorizzare le specificità e le competenze di Regione, nell'ottica di una maggiore responsabilizzazione amministrativa e di una più efficace risposta alle esigenze dei cittadini e dei territori.
Si conferma l'impegno di Regione Lombardia a proseguire il percorso avviato, con l'obiettivo di rendere pienamente effettivi i principi di sussidiarietà, adeguatezza ed efficienza dell'azione amministrativa, a beneficio della comunità lombarda.

Obiettivi strategici

7.1.1 Rafforzare le competenze regionali in accordo con lo Stato

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Definizione dei contenuti dell'Intesa	/	~~Schema di Intesa~~ Almeno 2 Intese da sottoporre alla sottoscrizione del Presidente della Regione e del rappresentante del Governo

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di legge approvati in Giunta rispetto alle materie per cui vengono attribuite maggiori competenze a Regione Lombardia	0	3

Destinatari: Cittadini, Imprese, Pubblica Amministrazione

Enti del sistema regionale coinvolti: PoliS Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero per gli Affari regionali e le Autonomie; Ministeri cui fanno capo le funzioni che si intende vengano attribuite alla Regione (in particolare, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero della Salute, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Dipartimento della Protezione civile), UPL, ANCI Lombardia, Province lombarde e Città metropolitana, Parti economiche e sociali.

Ambito strategico 7.2

Bilancio

Il quadro finanziario 2027-2029 si inserisce in un contesto particolarmente delicato, che richiede la massima prudenza nella gestione del bilancio regionale.

La riforma della governance economica europea ha introdotto sentieri vincolanti di crescita della spesa pubblica primaria netta, definiti nel Piano strutturale di bilancio di medio termine 2025-2029. Tale percorso, come evidenziato dal Documento di Finanza Pubblica 2026, si colloca in uno scenario macroeconomico caratterizzato da crescita contenuta e da rilevanti incertezze esogene – dalle tensioni geopolitiche alla volatilità dei mercati energetici e alle dinamiche del commercio globale.

In questo quadro, lo Stato nazionale è chiamato a un rigoroso contenimento della dinamica della spesa pubblica, che, nel rispetto del principio di concorso di tutte le amministrazioni agli obiettivi nazionali, si riflette necessariamente anche sui livelli di governo territoriale. Le manovre finanziarie regionali assicureranno il mantenimento degli equilibri di bilancio e il contributo atteso al consolidamento della finanza pubblica nazionale, confermando il consolidato orientamento di Regione Lombardia a non aggravare il carico fiscale su cittadini e imprese.

A tal fine assume particolare rilevanza il rafforzamento delle attività di revisione e monitoraggio della programmazione della spesa in corso d'esercizio, con una verifica puntuale della capacità di utilizzo degli stanziamenti, al fine di ottimizzare l'impiego delle risorse e prevenire la formazione di economie di spesa.

Gli investimenti richiedono, in particolare, una corretta e precisa programmazione per raggiungere una adeguata pianificazione dei cronoprogrammi di spesa, in funzione della cantierabilità delle opere, al fine di evitare l'immobilizzo di risorse che dovranno essere riorientate a favore della spesa corrente e della riduzione del debito.

Gli strumenti disponibili per affrontare questa sfida poggiano su basi solide, rese possibili da una gestione finanziaria di lungo periodo di comprovata solidità, che ha trovato riconoscimento a livello

internazionale nel giudizio espresso dall'agenzia di rating Moody's. Quest'ultima ha attribuito a Regione Lombardia un merito creditizio superiore a quello assegnato alla Repubblica italiana, configurando una circostanza di assoluta eccezionalità nel panorama mondiale.

È da segnalare nell'ambito strategico del Bilancio anche la Riforma 1.15 del PNRR "Riforma delle norme di contabilità pubblica" che introduce, per tutte le amministrazioni pubbliche, un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale basato sul principio ACCRUAL, ispirato agli IPSAS e in linea con la Direttiva europea 2011/85/UE. È un passaggio cruciale nella modernizzazione dei sistemi contabili, poiché segna un'evoluzione del quadro informativo: alle rilevazioni della tradizionale contabilità finanziaria (flussi di entrata e uscita) si affiancano quelle economiche e patrimoniali del nuovo sistema, capaci di rappresentare in modo completo e dinamico lo stock del patrimonio pubblico, il suo valore e la sua evoluzione nel tempo.

La Riforma ACCRUAL 1.15, nella versione aggiornata alla Decisione del Consiglio dell'UE del 27 novembre 2025, prevede il raggiungimento di Milestone e target riportati sul sito della Ragioneria dello Stato ai quali la nostra Regione deve assicurare il proprio contributo. Un apposito atto legislativo definirà la tabella di marcia (roadmap) per la progressiva introduzione del nuovo sistema di contabilità ACCRUAL, cui la Regione dovrà attenersi in vista dell'entrata a regime del nuovo sistema a partire dall'esercizio 2030.

Obiettivi strategici

7.2.1 Mantenere la tempestività dei pagamenti

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Tempestività dei pagamenti (numero di giorni)	10 giorni di anticipo rispetto alla scadenza prevista per legge	13 giorni di anticipo rispetto alla scadenza prevista per legge

Destinatari: Cittadini, Imprese ed Enti pubblici

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

7.2.2 Ottimizzare l'utilizzo delle risorse

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di assorbimento delle risorse regionali impegnate su risorse regionali definitivamente stanziate (assestate)	Capacità di impegno non inferiore al 90%	Capacità di impegno non inferiore al 90%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Assegnazione risorse vincolate per spese di investimento nel periodo ~~2021~~2024-2028 (di cui alla legge ~~145/2018 art. 1 comma 134 e~~ 213/2023 art. 1 comma 464)	Assegnazione del 100% delle risorse attribuite	Assegnazione del 100% delle risorse attribuite per ciascuna annualità

Alla luce della rinuncia, per l'anno 2026, al contributo di cui all'art. 1, comma 134, della legge n. 145/2018, formalizzata ai sensi dell'art. 1, comma 637, della legge n. 199/2025, nonché della copertura con risorse proprie delle relative obbligazioni già assunte, si propone la modifica dell'indicatore in quanto, a seguito della predetta rinuncia, il riferimento alla legge n. 145/2018 non risulta più pertinente. Restano invariati la baseline ("Assegnazione del 100% delle risorse attribuite") e il target dicembre 2027 ("Assegnazione del 100% delle risorse attribuite per ciascuna annualità").

Destinatari: Cittadini, Imprese ed Enti pubblici

7.2.3 Attuare la riforma della contabilità ACCRUAL

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Avanzamento delle attività per l'adozione della contabilità ACCRUAL secondo la roadmap MEF-RGS	0%	25%
L'indicatore misura il contributo della Regione all'attuazione della Riforma ACCRUAL. Il rapporto tra attività realizzate e attività complessive consente di monitorare il percorso verso l'adozione del nuovo sistema contabile.		

Destinatari: Cittadini, Imprese ed Enti pubblici

Ambito strategico 7.3

Programmazione

Nel triennio 2027-2029, Regione Lombardia continuerà a investire nello sviluppo territoriale, anche mediante progetti strategici e strumenti di programmazione negoziata, finalizzati a definire un'azione coordinata delle leve finanziarie pubbliche disponibili e ad attrarre risorse private in grado di avviare modifiche strutturali per garantire lo sviluppo del territorio e dell'occupazione. La crescita territoriale avrà come elemento guida la sostenibilità, intesa quale sostenibilità economica, sociale e ambientale, caratteristica necessaria negli strumenti di interesse regionale. In particolare, nei prossimi anni un intervento significativo sarà il progetto "Fili" del Gruppo FNM con interventi nelle stazioni della rete regionale. L'intervento su Milano prevede il completo riassetto della stazione di Cadorna e sarà attuato grazie all'apporto di risorse di cui alla programmazione FSC 2021 – 2027. Inoltre, proseguiranno i lavori di realizzazione del nuovo ospedale Città della Salute e della Ricerca a Sesto San Giovanni per l'integrazione e lo sviluppo degli Istituti Nazionale dei Tumori e Neurologico Besta; con l'approvazione del II° Atto integrativo all'Accordo di programma, nel settembre 2026, sono stati rideterminati il nuovo quadro tecnico economico dell'opera e il nuovo cronoprogramma delle attività (fine lavori prevista nel settembre 2029).
Infine, si confermano gli Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) quali strumenti cardine per strutturare il dialogo tra il livello regionale e locale. finalizzato a definire un programma condiviso di interventi funzionalmente collegati per l'attuazione delle priorità di sviluppo:

- all'interno dei territori provinciali o della città metropolitana
- ovvero di particolare rilievo tematico regionale

I tavoli territoriali o altre modalità di confronto consentiranno di individuare le priorità di intervento dal partenariato territoriale coordinato dalla Regione, in coerenza con le politiche indicate negli strumenti di programmazione.
In particolare, proseguiranno le fasi più operative degli AQST provinciali già approvati di Lodi e Pavia e verrà approvato l'AQST tematico per la transizione ecologica dell'Area Oglio Po Chiese, promosso a giugno 2026; si prevede inoltre la promozione dell'AQST di Cremona nel 2027. L'evoluzione delle dinamiche socioeconomiche e territoriali regionali potrà suggerire l'avvio di altri AQST con orizzonte temporale da coerenziare con la durata del PRSS.
Inoltre, proseguiranno gli interventi di rigenerazione urbana, tramite l'attuazione delle Strategie di Sviluppo Urbano Sostenibile, che prevendono l'assegnazione di oltre 230 milioni di euro, di cui 150,5 milioni di euro in fondi FESR 2021-2027, 28,5 milioni di euro di fondi FSC 2021-2027, 25,9 milioni di euro di risorse FSE+ 2021-2027 e 26,8 milioni di fondi regionali. Tali risorse sono destinate a 14 aree urbane, con l'obiettivo di innescare processi di rigenerazione dei quartieri, mediante ristrutturazione di edifici e spazi e rivitalizzazione dei servizi urbani (sociosanitari, culturali, educativi), rispondendo anche alla domanda abitativa e all'esigenza di una migliore qualità dell'abitare.

A seguito dell'approvazione del Decreto Interministeriale riguardante il Piano Nazionale dell'Economia Sociale, prevista entro il giugno 2026, la Giunta Regionale si appresta a redigere il proprio Primo Piano Regionale Lombardo dell'Economia Sociale.
L'economia sociale è uno dei 14 ecosistemi industriali componenti la politica industriale dell'UE e comprende le imprese cooperative, le imprese sociali, le fondazioni, le mutue e le associazioni (compresi gli enti di beneficenza) che operano in conformità con alcuni principi e caratteristiche fondamentali: 1) il primato delle persone e delle finalità sociali o ambientali rispetto al profitto; 2) il reinvestimento della totalità o della maggior parte dei profitti e degli avanzi di gestione per perseguire i propri scopi sociali o ambientali e per svolgere attività nell'interesse dei propri membri/utenti ("interesse collettivo") o della società in generale ("interesse generale"); 3) una governance democratica o partecipativa.
Nella definizione del Piano Regionale, saranno individuati strumenti concreti per sostenere gli enti dell'economia sociale, tra quelli menzionati nel Piano nazionale e di competenza regionale, a partire dalla fiscalità, i regimi di aiuto e la promozione dell'economia sociale nelle politiche di coesione e a livello regionale e locale; nella consapevolezza della rilevanza sempre maggiore di questo ecosistema industriale ai fini della crescita economica e sociale del Paese[180].

La programmazione regionale dovrà essere attenta a captare in anticipo nuovi bisogni dal territorio e nuovi contesti e scenari di medio e lungo periodo, riorientando le proprie politiche e i propri interventi e dimostrando flessibilità e una pronta capacità di reazione. Per migliorare sempre di più la capacità programmatoria, nel triennio 2027-2029, continuerà a essere di fondamentale importanza il monitoraggio, attraverso un solido e rigoroso sistema di raccolta dati, degli avanzamenti delle politiche e degli interventi. In un ciclo virtuoso, quindi, Regione continuerà a programmare, monitorare l'attuazione degli obiettivi, studiare gli impatti, valutare le politiche, raccontare i risultati raggiunti e riorientare, laddove necessario, le proprie linee strategiche. Il 2027 sarà cruciale in quanto ultimo anno prima della fine della Legislatura: per questo motivo sarà importante raccontare, attraverso le serie storiche dei dati raccolti da Regione nel corso della XII legislatura, lo stato di attuazione delle politiche

[180] Definizione contenuta nella *Raccomandazione del Consiglio del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale*

regionali non solo per dare conto di quanto fatto, ma anche con l'intento di preparare una vera e propria *legacy* per la successiva Legislatura.

Sempre allo scopo di legare le proprie attività di programmazione alla necessità di fornire ai cittadini dati e informazioni sulle proprie attività, Regione Lombardia ha avviato in collaborazione con ARIA S.p.A., da inizio Legislatura, un percorso mirato a realizzare *dashboard* conoscitive delle politiche regionali, che rendano conto dell'utilizzo delle risorse e dell'avanzamento dei progetti. La priorità dei prossimi anni sarà l'attuazione di un programma di digitalizzazione dei dati di Regione Lombardia e delle società partecipate che, come soggetti intermediari, erogano parte dei servizi o delle risorse regionali. La gestione informatizzata dei dati e la loro navigabilità all'interno di cruscotti digitali consentiranno ai decisori di avere, attraverso indicatori di misurazione e indicatori di spesa, un monitoraggio delle politiche accurato e aggiornato. Continuerà, inoltre, ad essere garantito, attraverso i siti web a loro dedicati, il monitoraggio e l'aggiornamento puntuale dei principali piani di investimento che hanno caratterizzato l'intera XII legislatura, quali il PNRR e il Piano Lombardia.

Per il triennio 2027–2029 si conferma l'approccio che integra in modo strutturato obiettivi strategici e performance dell'Ente. Questo modello – sperimentato nel 2026 attraverso l'individuazione di obiettivi di performance trasversali - sarà ulteriormente consolidato, in quanto consente di affrontare tematiche complesse in modo integrato, promuovendo una visione unitaria dell'azione amministrativa.

Nel prossimo triennio si conferma quindi l'impostazione basata sull'individuazione annuale delle priorità strategiche dell'Ente, attorno alle quali strutturare sia gli obiettivi di performance, sia le diverse Sezioni del Piano Integrato di Attività e Organizzazione. Ciò consente di rafforzare la coerenza tra programmazione strategica e operativa, accrescere l'efficacia complessiva dell'azione amministrativa e valorizzare il contributo trasversale delle strutture, superando approcci settoriali e promuovendo una cultura della collaborazione sempre più orientata al conseguimento dei risultati.

Regione Lombardia sarà impegnata nel dare piena attuazione alle politiche delineate nei Programmi Regionali FESR ed FSE+ 2021-2027 per garantire un efficace ed efficiente utilizzo delle risorse europee a disposizione, con particolare attenzione ad assicurare il rispetto dei target di spesa fissati a partire dall'anno 2025. Per entrambi i programmi, entro fine 2025, Regione Lombardia ha aderito alla riprogrammazione di medio termine di cui al Regolamento (UE) 1914/2025 del 18 settembre 2025. Per quanto riguarda il PR FESR, dopo l'adesione alla Piattaforma STEP, nel 2024 (finalizzata a sostenere lo sviluppo o la produzione di tecnologie critiche e a rafforzare le catene del valore per ridurre le dipendenze strategiche dell'Unione europea), la II Riprogrammazione nel quadro della revisione di medio termine (di cui al Regolamento (UE) n. 2025/1914) è stata approvata dalla Commissione europea nel marzo 2026 ed ha introdotto tre nuovi assi: uno in ambito STEP relativo allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori deep tech e biotecnologie (asse 9), uno dedicato alla resilienza Idrica (asse 8) e uno inerente l'Affordable Housing (asse 10). Per quanto riguarda il PR FSE+, la riprogrammazione nel quadro della revisione di medio termine, approvata dalla Commissione europea nel marzo 2026, ha portato all'introduzione di due nuovi assi: un asse in ambito STEP che prevede misure specifiche volte ad affrontare le sfide strategiche dell'UE finalizzate a ridurre le dipendenze strategiche e accelerare la transizione verde e digitale (asse 6) e uno dedicato alla preparazione civile (asse 7). Per entrambi i Programmi, la riprogrammazione avverrà a parità di dotazione finanziaria complessiva.

Nel novero delle risorse europee 2021-2027 rientrano a pieno titolo anche le risorse relative al Fondo Sviluppo e Coesione (FSC) che, sebbene rappresentino una fonte nazionale, sono un ulteriore mezzo di finanziamento per dare piena attuazione al disegno strategico di Regione Lombardia per il periodo 2021-2027. Anche in questo caso, l'azione di Regione sarà focalizzata sull'attuazione in coerenza con le tempistiche delineate nei documenti di programmazione.

Il prossimo triennio vedrà, inoltre, Regione Lombardia impegnata anche sui temi relativi al ciclo di programmazione post 2027, con la predisposizione di documenti di posizionamento e il presidio dei tavoli europei e nazionali.

Il negoziato per il Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) 2028-2034 ha raggiunto una fase cruciale, e l'obiettivo che l'Europa si è data è quello di raggiungere l'accordo politico complessivo entro dicembre 2026. A partire dalla seconda metà del 2027 la Commissione si aspetta di ricevere i primi documenti di programmazione (Piani Nazionale e Regionali) da parte degli Stati membri.

Nel corso del 2026 Regione Lombardia continuerà la propria azione in tutte le sedi per rivendicare il ruolo attivo delle Regioni nella costruzione del prossimo Quadro Finanziario Pluriennale e delle politiche a esso collegate.

Il presidio costante, che in tutti questi anni è stato focalizzato principalmente sul livello europeo, verrà affiancato da un presidio del livello nazionale, a cui spetterà il compito di scrivere il Piano Nazionale e Regionale italiano.

Regione Lombardia già nella seconda metà del 2026 intende avviare il percorso finalizzato alla predisposizione di un documento strategico che punta a individuare le priorità di Regione per il ciclo 2028-2034. Tale documento, condiviso anche con gli stakeholder, rappresenterà lo strumento con cui sedersi ai tavoli nazionali e negoziare i contenuti del Piano Nazionale e Regionale italiano.

Nel 2026 entra nel vivo il percorso di definizione della programmazione 2028-2034 dei Programmi Interreg di cooperazione territoriale europea. La Commissione Europea, nell'ambito delle proposte regolamentari di luglio 2025, e in particolare nella proposta di regolamento che istituisce il FESR e il Fondo di coesione, prevede che la Cooperazione territoriale europea sia attuata sotto forma di "Piano Interreg", in aggiunta ai piani di partenariato nazionale e regionale (i "piani NRP"). Il Piano Interreg conterrà diversi capitoli ("*chapters*"), ognuno riguardante specifiche aree geografiche confermando le consolidate componenti transfrontaliera, transnazionale, interregionale e con le regioni ultraperiferiche a garanzia della continuità operativa dei programmi.

Questa fase della programmazione vedrà quindi Regione Lombardia coinvolta nelle Task Force per la preparazione dei futuri programmi Interreg di interesse, costituite a partire dal primo semestre 2026. L'interlocuzione con gli stakeholder, sia in Lombardia che nelle altre regioni italiane partecipanti ai programmi, sarà occasione di confronto per la definizione degli obiettivi e delle priorità della programmazione 2028-2034 consolidando l'approccio partenariale e territoriale della politica di coesione nell'ambito della cooperazione transnazionale e interregionale.

Parallelamente, prosegue l'azione di capitalizzazione dei risultati dei programmi di Cooperazione Territoriale Europea 2021-2027, avviata in particolare per Interreg Spazio Alpino ed ESPON2030, con il coinvolgimento diretto degli attori del territorio per massimizzare l'impatto territoriale dei progetti attuati e favorire lo sviluppo locale. Il confronto sugli esiti della programmazione in chiusura

consentirà una valutazione strategica dei risultati nella prospettiva di una definizione condivisa delle priorità dei nuovi programmi.

Proseguirà la realizzazione del Programma Operativo Complementare (POC) Lombardia 2014-2020, adottato nel 2024 con una dotazione di 614 milioni di euro, per la realizzazione degli interventi trasferiti dai Programmi Regionali FESR, FSE ed Italia-Svizzera 2014-2020 in attuazione dell'Accordo con lo Stato italiano siglato nel luglio 2020 relativo alla riprogrammazione dei fondi strutturali europei durante l'emergenza da Covid 19. Il Programma, a meno di eventuali proroghe che dovessero essere concesse dallo Stato, terminerà il 31/12/2026.

Nel periodo 2021-2027, la Politica Agricola Comune assegna alla Regione Lombardia una spesa pubblica complessiva pari a circa 4,09 miliardi di euro, di cui 3,40 miliardi di euro di risorse europee e 0,69 miliardi di euro di cofinanziamento nazionale di cui circa un terzo a carico del bilancio regionale. Tale dotazione rappresenta in media l'8,4% delle risorse PAC assegnate all'Italia, misura diretta dell'importanza del sistema agricolo e agroalimentare lombardo nel contesto nazionale ed europeo, e riferimento essenziale per riparto delle risorse agricole post-2027. Il riparto delle risorse 2021-27 evidenzia un forte peso del primo pilastro (il 70%), con risorse FEAGA pari a circa 2,86 miliardi di euro, quasi il 10% delle risorse nazionali, destinate al sostegno del reddito agricolo e alla stabilità dei mercati. La componente di sviluppo rurale 2021-2027, presenta una struttura più articolata: una prima quota composta da FEASR e NGEU ha consentito nel biennio 2021-2022 il prolungamento della programmazione 2014-2020, ancora basata sul Piano di Sviluppo Rurale regionale; la restante parte ha costituito, a partire dal 2023, il Complemento regionale per lo sviluppo rurale nell'ambito del Piano Strategico Nazionale della PAC 2023-2027. Complessivamente nel 2021-27, i riparti FEASR/NGEU definiti in Conferenza delle Regioni, hanno assegnato alla Lombardia circa 1,23 miliardi di euro di spesa pubblica per lo sviluppo rurale, di cui 542 milioni di euro di risorse europee e 689 milioni di euro di risorse nazionali/regionali, indicative della rilevanza del settore per la sicurezza alimentare europea e nazionale.

L'azione regionale nel periodo residuo della programmazione 2023-2027 sarà orientata al pieno rispetto dei vincoli di spesa, in particolare del meccanismo N+2 per il FEASR, al rafforzamento dell'efficacia dei bandi e all'accelerazione delle erogazioni, anche attraverso la semplificazione amministrativa, la digitalizzazione dei processi e l'efficientamento del sistema dei controlli. Tali obiettivi assumono valore non solo gestionale, ma anche strategico, funzionali a consolidare e difendere un peso medio della Lombardia almeno pari all'8,42% delle risorse PAC nazionali nel ciclo post-2027. Anche in tale prospettiva, la Regione sarà impegnata alla predisposizione di documenti di posizionamento e il presidio dei tavoli negoziali specifici e distinti nel rispetto della distinzione tra la Politica Agricola Comune e gli altri strumenti di politica europea.

Proseguiranno e si concluderanno nel 2026 le attività di aggiornamento e di territorializzazione della Strategia regionale di sviluppo sostenibile (SRSvS), previste dall'accordo di collaborazione tra Regione e il MASE, in collaborazione con FLA e PoliS Lombardia, ANCI e UPL e procederà lo sviluppo della nuova piattaforma per il monitoraggio degli indicatori della strategia con il supporto di ARIA S.p.A., che dovrebbe concludersi a fine 2027.

Proseguirà inoltre, l'attività di collaborazione con i soggetti sottoscrittori del Protocollo lombardo per lo sviluppo sostenibile e si organizzeranno le iniziative del forum per lo sviluppo sostenibile del 2026 sul tema del risanamento e della rigenerazione del territorio e quello del 2027, conclusivo di fine legislatura.

La programmazione europea 2021-2027 è attuata in Lombardia attraverso la gestione da parte dell'Amministrazione regionale dei seguenti Programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali:

- Programma Regionale a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (PR FESR), approvato con Decisione della Commissione Europea C(2022)5671 del 01/08/2022 e riprogrammato a seguito dell'adesione di Regione Lombardia alla Piattaforma STEP, approvata con Decisione della Commissione europea C(2024)6555 del 18/09/2024;
- Programma Regionale a valere sul Fondo Sociale Europeo Plus (PR FSE+), approvato conDecisione della Commissione Europea C(2022)5302 del 17/07/2022;
- Programma di cooperazione Interreg VI-A Italia-Svizzera (PC IT-CH)[181], finanziato dal FESR,approvato con Decisione C(2022)9156 del 05/12/2022.

La dotazione finanziaria complessiva di tali Programmi è pari a oltre 3,6 miliardi di euro, come evidenziato di seguito nel quadro riepilogativo:

				DOTAZIONE FINANZIARIA €
PROGRAMMI 2021-2027	**TOTALE**	**di cui:**		
		Cofinanziamento UE	**Cofinanziamento Stato**	**Cofinanziamento Regione/FSC**
PR FESR	2.000.000.000	800.000.000	840.000.000	360.000.000
PR FSE	1.507.356.985	602.942.794	633.089.934	271.324.257
PC IT-CH	102.933.343	82.346.673	20.586.670	--
TOTALE	**3.610.290.328**	**1.485.289.467**	**1.493.676.604**	**631.324.257**

A queste risorse vanno aggiunte le risorse della Politica Agricola Comune 2021-2027 assegnate alla Regione Lombardia, complessivamente pari a circa 4,09 miliardi di euro di spesa pubblica di cui 1,23 miliardi di euro a valere sullo sviluppo rurale. Tale importo comprende le risorse relative al periodo transitorio 2021-2022, che ha prolungato la programmazione 2014-2020, e quelle assegnate al Complemento per lo Sviluppo Rurale della Lombardia nell'ambito del Piano Strategico della PAC 2023-2027.

Fondi PAC 2021-2027	**PAC Italia 2021-2027**				**PAC Lombardia 2021-2027**			
Fondo	**Risorse UE (€ mld)**	**%**	**Risorse nazionali (€ mld)**	**Spesa pubblica (€ mld)**	**Risorse UE (€ mld)**	**Risorse nazionali (€ mld)**	**Spesa pubblica (€ mld)**	**Peso 21-27 Lombardia/Italia**
FEAGA	29,22	72,39%	0	29,22	2,86	0	2,86	9,77%
FEASR + NGEU	11,14	27,61%	12,77	23,91	0,54	0,69	1,23	4,87%
Totale PAC	**40,36**	**100%**	**12,77**	**53,13**	**3,40**	**0,69**	**4,09**	**8,42%**

[181] Nel Programma di cooperazione Interreg V-A Italia-Svizzera, oltre a Regione Lombardia (Province di Como, Sondrio, Lecco, Varese), sono coinvolte la Regione Piemonte (Province di Biella, Novara, Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli), la Regione Valle d'Aosta e la Provincia autonoma di Bolzano.

Le **risorse 2021-2027** complessivamente assegnate alla Lombardia nell'ambito dei Programmi regionali FESR e FSE+, della PAC e del FEAMPA ammontano a circa **7,60 miliardi di euro** di spesa pubblica.

Il Programma Regionale (PR) FSE+ 2021-2027

La tabella seguente riepiloga lo stato di attuazione del Programma FSE+ al 31 agosto 2026:

PRIORITÀ	DENOMINAZIONE	DOTAZIONE FINANZIARIA €	RISORSE PROGRAMMATE €	RISORSE CONCESSE €
1	Occupazione	338.519.000,00	207.679.757,45	109.293.781,45
2	Istruzione e formazione	564.945.585,00	516.877.615,06	241.156.492,17
3	Inclusione sociale	436.635.415,00	401.915.252,72	189.802.691,77
4	Occupazione giovanile	49.600.000,00	49.600.000,00	28.291.502,83
5	Assistenza tecnica	42.656.985,00	26.601.983,71	26.601.983,71
6	Competenze STEP	60.000.000,00	15.000.000,00	0
7	Preparazione civile	15.000.000,00	7.500.000,00	0
TOTALE		**1.507.356.985,00**	**1.225.174.608,94**	**595.146.451,93**

Ad agosto 2026, le risorse programmate/attivate, con atti di Giunta, ammontano a oltre 1,2 miliardi di euro, pari al 81% della dotazione finanziaria complessiva del Programma (1,5 miliardi di euro). Le risorse concesse ai beneficiari sono pari a 595 milioni di euro, cioè il 49% circa delle risorse programmate.

La dotazione del Programma risulta sostanzialmente già interamente programmata, in quanto destinata al finanziamento delle principali misure di sistema che vengono attuate in continuità, quali i percorsi di Istruzione e Formazione Professionale, le politiche attive del lavoro e la misura Nidi Gratis. Nei prossimi sei mesi saranno perfezionati gli atti attuativi relativi a interventi per quasi 400 milioni di euro. A tali risorse si aggiungono oltre 50 milioni di euro destinati alle nuove misure strategiche introdotte nell'ambito della riprogrammazione approvata dalla Commissione europea nel marzo 2026.

A fine 2025 il PR FSE+ 2021-2027 è stato riprogrammato nell'ambito del processo di Mid Term Review previsto dalla Commissione Europea con la pubblicazione del Regolamento (UE) 2025/1914.

Tale riprogrammazione ha portato all'adesione alla Piattaforma per le Tecnologie Strategiche per l'Europa (STEP) istituita con Reg. (UE) 2024/795, con l'inserimento nel PR di 2 nuovi Assi (Asse 6 e Asse 7) che prevedono misure specifiche volte ad affrontare le sfide strategiche dell'UE finalizzate a ridurre le dipendenze strategiche e accelerare la transizione verde e digitale.

Il Programma Regionale (PR) FESR 2021-2027

La tabella seguente riepiloga lo stato di attuazione del Programma FESR:

PRIORITÀ	DENOMINAZIONE	DOTAZIONE FINANZIARIA €	RISORSE PROGRAMMATE €	RISORSE CONCESSE[182] €
1	Un'Europa più competitiva e intelligente	974.400.000,00	950.511.983,62	755.574.399,60
2	Un'Europa più verde	449.761.467,00	462.172.637,99	327.739.219,42
3	Un'Europa più verde-mobilità urbana	68.400.000,00	68.390.000,00	67.389.747,49
4	Un'Europa più vicina ai cittadini	203.835.261,00	203.835.261,00	184.835.261,00
5	Assistenza Tecnica	56.393.065,00	56.393.065,00	29.879.363,62
6	Sostegno allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori deep tech e biotecnologie	94.532.885,00	94.532.885,42	89.081.450,07
7	Sostegno allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori delle tecnologie pulite ed efficienti sotto il profilo delle risorse	38.410.380,00	38.410.380,16	38.410.380,00
8	Un'Europa più verde-resilienza idrica	46.266.942,00	46.266.941,00	21.156.219,16
9	Sostegno allo sviluppo di tecnologie critiche nei settori deep tech e biotecnologie - MTR	20.000.000,00	0	0
10	Promuovere l'accesso ad alloggi sostenibili e a prezzi accessibili	48.000.000,00	48.000.000	0
TOTALE		**2.000.000.000**	**1.968.513.154,19**	**1.514.066.040,52**

Ad agosto 2026, le risorse programmate/attivate, con atti di Giunta, ammontano a oltre 1,9 miliardi di euro pari al 98,4% della dotazione finanziaria complessiva del Programma (2 miliardi di euro). Le risorse concesse ai beneficiari sono pari a 1,51 miliardi di euro, cioè il 77% delle risorse programmate.

[182] I dati per gli strumenti finanziari si riferiscono agli impegni verso i Fondi

IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)

Regione Lombardia ha svolto un ruolo determinante nell'attuazione degli investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) di propria competenza, gestendo o coordinando direttamente quasi 2.700 progetti, per un valore complessivo di circa 3,4 miliardi di euro. A questi si sono aggiunti 163 progetti del Piano Nazionale Complementare (PNC), finanziati per circa 375 milioni di euro. La quota più rilevante delle risorse è stata destinata alla Missione 6 – Salute, in ragione delle competenze regionali in materia sanitaria. In vista della chiusura finanziaria del Piano, prevista per il 31 dicembre 2026, Regione Lombardia conferma il rispetto dei cronoprogrammi e il conseguimento di tutti i target concordati a livello nazionale.

MISSIONE 1 – Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo

Gli investimenti per la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione sono stati completati. Il PNRR ha sostenuto un percorso organico, orientato alla semplificazione e a una maggiore accessibilità dei servizi, attraverso l'adozione di SPID, CIE, pagoPA e dell'app IO. Sono stati inoltre attivati centri di facilitazione digitale per accompagnare i cittadini nell'accesso e nell'utilizzo dei servizi pubblici online. Il potenziamento dei servizi digitali e dei collegamenti tra gli enti ha favorito l'interoperabilità, anche mediante l'adesione alla Piattaforma Digitale Nazionale Dati. Importanti interventi di cybersicurezza hanno rafforzato la protezione dei sistemi informatici e dei dati, compresi quelli del sistema sanitario regionale. L'adozione di piattaforme e strumenti innovativi ha ridotto tempi e complessità amministrative per cittadini e imprese, in particolare nell'ambito degli Sportelli Unici, e ha consentito di digitalizzare parte del patrimonio culturale regionale e di dematerializzare gli archivi cartacei. Nel complesso, tali interventi rendono la PA più efficiente, trasparente e vicina alle esigenze del territorio.

MISSIONE 2 – Rivoluzione verde e transizione ecologica

Le risorse del PNRR hanno consentito di completare 318 interventi di difesa del suolo e prevenzione del dissesto idrogeologico, attraverso opere di consolidamento dei versanti, sistemazione dei corsi d'acqua e manutenzione del territorio. Gli ulteriori progetti comprendono la bonifica di 16 siti inquinati, di cui 5 ancora in corso, l'acquisto di macchinari agricoli moderni destinati a 1.083 beneficiari e il finanziamento di 198 interventi di architettura rurale, parte integrante della gestione sostenibile del paesaggio. L'approccio adottato integra tutela ambientale, prevenzione dei rischi e conservazione del patrimonio paesaggistico e rurale.

Gli interventi per le ciclovie turistiche hanno superato il target previsto, raggiungendo 142,7 chilometri di piste realizzate. Nell'ambito dell'investimento del Piano Nazionale Complementare per il rinnovo delle flotte di autobus, sono già in servizio 170 nuovi mezzi sulle strade lombarde, che diventeranno 176 entro la fine del 2026.

Dei 99 interventi previsti dal programma di housing "Sicuro, verde e sociale", finanziato dal PNC, 84 sono stati completati. I restanti 15, già avviati, registrano un avanzamento medio dei lavori pari al 78%.

MISSIONE 3 – Infrastrutture per una mobilità sostenibile

L'intervento del PNC per la messa in sicurezza dei nodi ferroviari ha raggiunto un avanzamento medio dei lavori di circa il 73%.

MISSIONE 5 – Inclusione e coesione

Attraverso le risorse del PNRR destinate al programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), Regione Lombardia ha rafforzato le politiche attive del lavoro, ampliando l'accesso a percorsi personalizzati di formazione e reinserimento. Sono state attivate 352.654 doti e 200.425 persone sono state avviate al lavoro.

Parallelamente, il sistema duale è stato potenziato per favorire l'integrazione tra istruzione e lavoro, accrescere le opportunità per i giovani e ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di competenze.

Il rafforzamento dei Centri per l'Impiego ha migliorato i servizi di orientamento e accompagnamento al lavoro. Gli interventi hanno interessato sedi esistenti e nuove strutture e hanno riguardato manutenzioni straordinarie, ammodernamento, acquisto di arredi e attrezzature, dotazioni informatiche e infrastrutturali e, in alcuni casi, la costruzione o l'acquisizione di nuovi edifici. Complessivamente sono state coinvolte 80 sedi, di cui 16 di nuova istituzione. Settantatré progetti hanno visto la conclusione dei lavori entro il 31 agosto 2026, ed entro i termini del PNRR; i restanti saranno conclusi nei prossimi mesi.

Il Programma innovativo nazionale per la qualità dell'abitare, di competenza di Regione Lombardia, si è concluso nei tempi previsti, con la realizzazione di 1.046 unità abitative e la riqualificazione di 24.000 metri quadrati di spazi pubblici esterni.

MISSIONE 6 – Salute

Per gli investimenti nelle Case di Comunità (CdC) e negli Ospedali di Comunità (OdC), Regione Lombardia ha attestato il raggiungimento dei target minimi previsti: 187 CdC, di cui 24 di nuova costruzione, e 60 OdC, di cui 10 di nuova costruzione. Gli interventi relativi alle Centrali Operative Territoriali (COT) hanno già raggiunto il target stabilito, così come l'assistenza domiciliare integrata, che ha conseguito con alcuni mesi di anticipo l'obiettivo fissato per il 2025. Anche l'investimento nella telemedicina per il supporto ai pazienti cronici ha superato il target, raggiungendo 101.581 assistiti.

L'investimento per la digitalizzazione dei Dipartimenti di Emergenza e Accettazione (DEA) ospedalieri si è concluso nei tempi previsti. La Cartella Clinica Elettronica Regionale in ambito ospedaliero, che consente la gestione completamente digitale dei ricoveri e dei percorsi di specialistica ambulatoriale, è oggi diffusa nei 19 enti sanitari aderenti all'iniziativa: 50 ospedali, 805 reparti attivi e 29.696 operatori sanitari coinvolti. Il completamento presso tutti i reparti di ricovero prosegue, consolidando la Cartella Clinica Elettronica come strumento centrale nella gestione del percorso di cura.

Si è concluso anche l'acquisto e l'installazione di grandi apparecchiature ad alto contenuto tecnologico per gli ospedali, tra cui TAC, risonanze magnetiche, acceleratori lineari, sistemi radiologici fissi, angiografi, gamma camere, gamma camere/TAC, mammografi ed ecotomografi. Regione Lombardia ha raggiunto il target iniziale di 389 nuove apparecchiature; le economie generate hanno consentito di elevarne il numero complessivo a 449.

Per la telemedicina, il PNRR ha stanziato 56,7 milioni di euro per la realizzazione dell'Infrastruttura Regionale di Telemedicina e 18,3 milioni per l'acquisto delle postazioni di lavoro destinate agli operatori sanitari. La nuova infrastruttura segna il passaggio da una pluralità di soluzioni locali a un modello regionale integrato, strutturato e progressivamente centralizzato. Le attività realizzate hanno consentito non solo di raggiungere gli obiettivi del PNRR — 213.844 pazienti beneficiari e 8.945 postazioni allestite nei poli ospedalieri — ma anche di creare le condizioni per una diffusione sempre più ampia della telemedicina.

Nell'ambito dell'investimento per il miglioramento strutturale e la sicurezza degli edifici ospedalieri, tutti i 25 progetti hanno ottenuto il necessario collaudo statico. La conclusione di tutti i lavori è prevista entro novembre 2026.

Si è concluso con successo anche il progetto di rafforzamento del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE). L'infrastruttura centrale è operativa e, negli enti pubblici, la pubblicazione dei referti e delle lettere di dimissione ha raggiunto il 100%. Sono stati formati 61.000 operatori e sulla piattaforma digitale sono già stati caricati 35 milioni di documenti.

MISSIONE 7 – REPowerEU

L'investimento destinato al potenziamento del parco ferroviario ha già consentito l'entrata in servizio di 6 nuovi treni Donizetti. Sono inoltre disponibili i primi quattro dei sette treni a idrogeno destinati alla linea Brescia–Iseo–Edolo.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza non rappresenta soltanto un insieme di risorse e progetti, ma un impegno che richiede energia, visione e una macchina amministrativa capace di agire con rapidità e competenza. Si è consolidato un metodo di lavoro fondato sulla programmazione e scandito da target e milestone, orientato al conseguimento di risultati concreti. In questa prospettiva, la valutazione della performance affianca e supera progressivamente la sola misurazione della capacità di spesa.

Si è inoltre rafforzata l'unità d'azione: le istituzioni hanno accresciuto la capacità di collaborare per il raggiungimento degli obiettivi, in raccordo con gli enti territoriali e attraverso un confronto continuo con il partenariato economico e sociale.

Regione Lombardia ha adottato pienamente il principio di responsabilità e accountability, sviluppando sistemi innovativi e apprezzati per informare i cittadini, con la massima trasparenza, sull'utilizzo delle risorse nei territori. Al tempo stesso, l'impiego delle nuove tecnologie si è consolidato come prassi ordinaria, accelerando i processi di semplificazione e digitalizzazione già avviati nella Pubblica Amministrazione italiana e lombarda.

Obiettivi strategici

7.3.1 Promuovere lo sviluppo territoriale, anche tramite gli strumenti della programmazione negoziata

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Impatto finanziario degli Accordi Stipulati nei territori valutato al momento della sottoscrizione (milioni di euro)	0	~~565~~ 880

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Accordi Quadro di Sviluppo Territoriale (AQST) attivi firmati o in corso di attuazione (con aggiornamenti nell'attuale Legislatura)	0	12

Destinatari: Università lombarde, Enti sanitari, Soggetti privati, Enti locali

Enti del sistema regionale coinvolti: ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, Aria S.p.A., Principia S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Comuni, Province, Comunità montane

7.3.2 Rilanciare il sistema Lombardia con le risorse europee 21-27 e preparare la programmazione 28-34

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Pagamenti Diretti	0%	100%/anno

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Organizzazioni Comuni di Mercato (OCM)	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Risorse erogate Piano Sviluppo Rurale (PSR)	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
PSP N+2 100%/anno	100%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Mantenimento livello di spesa FESR e FSE n+3 almeno al 100%/anno	100%	100%

Destinatari: Imprese, Enti pubblici, Beneficiari pagamenti PAC (Politica Agricola Comune)

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Unioncamere, ANCI Lombardia

7.3.3 Migliorare la programmazione strategica sostenibile e l'accountability delle politiche regionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Rendicontazione digitalizzata annuale avanzamento PRSS	/	Eseguita

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. visualizzazioni uniche degli strumenti di accountability regionale	14.000	100.000

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Realizzazione dell'ecosistema della programmazione regionale	0%	100%

Destinatari: Cittadini, Enti locali, Imprese, Rappresentanti di categoria, Anci Lombardia, UPL

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Ministero dell'Economia e delle Finanze

Ambito strategico 7.4

Affari istituzionali, sistema dei controlli e prevenzione dei rischi

Regione Lombardia intende rafforzare la propria funzione di indirizzo e controllo degli Enti dipendenti e delle società partecipate, valorizzandone le potenzialità affinché essi concorrano al pieno raggiungimento degli obiettivi regionali e alla creazione di valore pubblico. In particolare, saranno favoriti e sviluppati un migliore raccordo con il ciclo della programmazione e valutazione della performance regionale e un più efficace monitoraggio delle attività svolte da questi soggetti, anche avvalendosi di strumenti digitali.

Per il triennio 2027-2029, Regione Lombardia si è altresì posta come obiettivo di digitalizzare il processo per l'affidamento degli incarichi/accordi esecutivi ad enti dipendenti e società in house, già attivo per ARIA S.p.A.

Tale ampliamento del portale agevolerà, in aggiunta alla piena visibilità, anche il controllo ed il monitoraggio di tutti gli incarichi/accordi esecutivi che Regione affida ai propri enti dipendenti e alle società in house.

In termini di impatto complessivo del progetto, si prevede di realizzare la mappatura completa e sistematizzata dei suddetti incarichi/accordi esecutivi, con possibilità di estrazione automatica dei dati, con i conseguenti vantaggi in termini di analisi a supporto dei processi decisionali.

Regione Lombardia intende consolidare la cultura del controllo, dell'integrità, della trasparenza e della gestione del rischio, nonché favorire il coordinamento e l'integrazione tra gli operatori del sistema di controllo. L'approccio che si intende privilegiare è quello basato sulla prevenzione e sulla gestione dei rischi, da implementare soprattutto attraverso azioni di formazione mirate sia verso coloro che, all'interno dell'organizzazione regionale, rappresentano un punto di riferimento sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sia verso coloro che hanno il delicato compito di effettuare le attività di controllo.

Infine, Regione Lombardia conferma l'impegno nell'assicurare il coordinamento e il supporto interno in tutte le attività che implicano un trattamento di dati personali, ai sensi del Regolamento UE 679/2016 (GDPR) e del Codice Privacy così come riformato dal D.Lgs n. 101/2018, dal D.L. n. 139/2021 convertito dalla Legge n. 205 del 2021 e dal D.L. n. 19/2024 -Decreto PNRR. Particolare attenzione sarà data, anche in questo caso, ad attività formative atte a consolidare la cultura della protezione dei dati personali e la prevenzione e gestione del rischio con l'obiettivo di fornire ai cittadini servizi sempre più efficienti e attenti alla tutela dei dati trattati.

Obiettivi strategici

7.4.1 Valorizzare le potenzialità di enti regionali e società partecipate e garantire un maggiore raccordo con la regione

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale di digitalizzazione della programmazione e della performance dei Direttori di enti dipendenti e società in house	10%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale di digitalizzazione/informatizzazione del processo di affidamento di accordi esecutivi/incarichi che la Giunta regionale assegna ai propri enti dipendenti e alle società in house.	0%	100%

Destinatari: Stakeholder istituzionali (DC/DG Regione Lombardia, enti dipendenti e società in house)

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

7.4.2 Rafforzare il sistema dei controlli, dell'anticorruzione e della trasparenza

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Attività formative, nell'arco della Legislatura, per i referenti dell'attività di controllo, della prevenzione della corruzione e della trasparenza	20	+10%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Percentuale partecipazione dei neo-controllori al corso annuale	100%	100%

Destinatari: personale regionale referente in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, ispettori interni di Regione Lombardia

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

Altri enti coinvolti e stakeholder: Anac, Corte dei Conti UE e ITA, Commissione europea, Università, Enti locali e soggetti rappresentativi

7.4.3 Rafforzare la protezione dei dati personali nell'erogazione dei servizi a cittadini e imprese

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Iniziative di sensibilizzazione e formazione in ambito di protezione dei dati personali (nella Legislatura)	20 edizioni	~~+30% delle iniziative previste~~ 50

Destinatari: personale regionale referente privacy, dipendenti di Regione Lombardia

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

Ambito strategico 7.5

Semplificazione e trasformazione digitale

Regione Lombardia si propone di rivedere il paradigma dei servizi pubblici attraverso un approccio integrato che coniughi semplificazione normativa, innovazione tecnologica e inclusione digitale. La strategia regionale punta a orientare gli investimenti tecnologici verso la costruzione di un ecosistema digitale pubblico integrato, capace di evolvere in modo modulare e scalabile, abbracciando non solo l'intelligenza artificiale ma anche un insieme di tecnologie emergenti quali digital twin, analisi semantica e strumenti avanzati di visualizzazione.

Al fine di garantire un accesso equo e inclusivo, Regione continua a sviluppare servizi multicanale, assicurando la piena accessibilità indipendentemente dalle competenze digitali o dalla posizione geografica degli utenti.

In tale contesto, è stato intrapreso un percorso strutturato finalizzato al rafforzamento della resilienza delle infrastrutture digitali e della protezione dei servizi critici, in linea con le direttrici europee in materia di sovranità digitale. L'adozione di un approccio multi-cloud, unitamente all'adesione alla Strategia Cloud Italia e alla formalizzazione di un accordo con il Polo Strategico Nazionale (PSN), consente di garantire elevati standard di sicurezza, affidabilità e continuità operativa, assicurando al contempo il pieno rispetto del principio di sovranità del dato, attraverso modelli evoluti di data governance orientati al controllo, alla tracciabilità e alla valorizzazione del patrimonio informativo pubblico.

Nell'ambito della governance dei dati, Regione sta evolvendo verso un modello avanzato orientato all'integrazione, alla qualità e alla valorizzazione delle informazioni pubbliche. È allo studio una norma specifica sull'accessibilità e valorizzazione dei dati di interesse pubblico, nella piena consapevolezza del fatto che i dati sono un asset strategico della Regione e un bene pubblico da custodire e valorizzare, in quanto la loro disponibilità e fruizione sta divenendo sempre più determinante nella definizione, nel monitoraggio e nella valutazione dell'efficacia delle politiche regionali. Le strategie di implementazione prevedono investimenti significativi in infrastrutture tecnologiche avanzate e il superamento delle logiche a silos, attraverso la promozione di collaborazioni interregionali e partenariati con il livello nazionale e il settore privato, favorendo la replicabilità delle soluzioni e l'integrazione con piattaforme abilitanti quali la Piattaforma Digitale

Nazionale Dati (PDND). Questo approccio consente di rafforzare l'interoperabilità tra sistemi e sostenere una gestione del dato pienamente conforme ai principi di sicurezza, trasparenza e responsabilità.

In parallelo, Regione Lombardia ha avviato un percorso di sperimentazione dell'IT-Wallet in collaborazione con PagoPA, che intende proseguire e consolidare in quanto finalizzato alla realizzazione di un portafoglio digitale per cittadini e imprese. Tale modello consente l'accesso ai servizi mediante l'utilizzo di Attestati Elettronici di Attributi, riferiti a informazioni già validate alla fonte, abilitando un'interazione più efficiente, sicura e interoperabile, pienamente coerente con il quadro normativo europeo e con i principi del regolamento eIDAS 2.0, con l'obiettivo di rendere interoperabile l'IT-Wallet con i 27 paesi dell'Unione Europea.

In questo quadro, l'innovazione digitale e l'intelligenza artificiale rappresentano una leva strategica per semplificare i procedimenti amministrativi, migliorare la qualità dei servizi e rafforzare la capacità dell'amministrazione di assumere decisioni più tempestive, misurabili e consapevoli. Regione Lombardia ha avviato un percorso progressivo di adozione dell'AI, fondato su sperimentazioni mirate, sulla costituzione di un gruppo di lavoro interdirezionale e sulla definizione di un modello di coordinamento e governo delle iniziative, così da valutarne in modo consapevole costi, benefici, impatti organizzativi e condizioni di scalabilità.

Tale percorso è accompagnato da iniziative di sviluppo delle competenze, condivisione delle esperienze e riuso delle soluzioni, al fine di favorire il progressivo passaggio dalla sperimentazione all'adozione diffusa dell'Intelligenza Artificiale nei processi regionali.

Nell'ambito di questo percorso, Regione Lombardia realizzerà, con il supporto di ARIA S.p.A., un catalogo delle iniziative e dei progetti di Intelligenza Artificiale del Sistema Regionale, finalizzato a censire e monitorare le sperimentazioni e le applicazioni in esercizio, favorire il riuso delle soluzioni, valorizzare le esperienze maturate e supportare l'individuazione di opportunità di sviluppo e collaborazione tra le diverse strutture regionali.

Le esperienze già sviluppate o in corso testimoniano la presenza di un ecosistema regionale articolato e dinamico, con applicazioni in diversi ambiti dell'azione amministrativa: supporto all'analisi dei contratti passivi, strumenti di ricerca avanzata e analisi automatica a supporto del prezzario dei lavori pubblici orientati alla fruizione da parte di cittadini, professionisti e operatori economici, con l'obiettivo di semplificare l'accesso alle informazioni e migliorare la trasparenza; miglioramento della capacità di risposta alle e-mail dei cittadini sui bandi; automazione dell'incrocio tra domanda e offerta di lavoro; sistemi di supporto in ambito sanitario; strumenti per la consultazione della normativa di settore; utilizzo dell'AI generativa nelle istruttorie FESR e FSE; automazione dei controlli per bandi e procedimenti; gestione e pubblicazione documentale con anonimizzazione automatica; traduzione di comunicazioni in ambito di protezione civile e nuove esperienze di digital service design.

L'intelligenza artificiale viene pertanto considerata non come un intervento episodico, ma come una componente strutturale della più ampia strategia regionale di trasformazione digitale, orientata all'efficienza dei processi, alla qualità della spesa ICT, al rafforzamento del capitale umano e alla creazione di valore pubblico per cittadini, imprese e territori. In tale prospettiva, l'adozione dell'AI è accompagnata da un modello di governance che distingue i diversi livelli di maturità e integrazione delle soluzioni: dagli strumenti di produttività individuale a supporto delle attività quotidiane del personale, alle componenti applicative integrate nei sistemi informativi regionali per l'automazione e

il supporto ai processi, fino alle soluzioni più avanzate basate su modelli predittivi, agenti intelligenti e tecnologie emergenti. Tale approccio consente di governare in modo uniforme l'innovazione, favorendone la progressiva diffusione, la sostenibilità organizzativa e il monitoraggio dei risultati conseguiti.

L'AI, tuttavia, non è una tecnologia neutra e i suoi effetti dipendono da come viene progettata, adottata e governata. Regione Lombardia intende pertanto promuoverne uno sviluppo affidabile, etico e sostenibile, fondato sulla centralità della persona, sulla diffusione delle competenze, sulla formazione e su un approccio non escludente, facendo dell'etica e della responsabilità algoritmica una leva di innovazione pubblica.

Regione Lombardia sta poi adottando nuove modalità di analisi dei dati e di elaborazione di scenari previsionali, avvalendosi dello strumento innovativo del Gemello Digitale (Digital Twin), al fine di disporre di un supporto decisionale avanzato per la definizione delle proprie politiche, valorizzando le migliori competenze e tecnologie disponibili.
Questa scelta risulta pienamente coerente con il ciclo della Programmazione Regionale e con il Programma Strategico per la Semplificazione e la Trasformazione Digitale (PSSTD) della XII Legislatura, che promuove l'innovazione dei processi regionali attraverso l'evoluzione dell'eProcurement, l'adozione dell'Intelligenza Artificiale e la valorizzazione dei dati. La definizione di un sistema di monitoraggio delle linee di azione strategiche mediante l'individuazione di KPI misurabili e comparabili consentirà di valutare in modo oggettivo il grado di attuazione della Strategia digitale regionale e i risultati conseguiti, rafforzando un approccio orientato all'evidenza e al miglioramento continuo.
Tale sistema è stato costruito valorizzando, ove possibile, gli indicatori già previsti dal Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS) e associandoli alle relative Linee di Azione della Trasformazione Digitale (LATD), al fine di garantire la piena coerenza con il quadro programmatorio regionale. Per gli ambiti nei quali non è ancora disponibile un indicatore pienamente rappresentativo, Regione Lombardia sta progressivamente individuando specifiche misure di monitoraggio, in funzione del consolidamento delle basi informative e dell'evoluzione delle azioni più innovative della strategia digitale.

Un quadro normativo evoluto e coerente con le direttive europee assicura la protezione dei dati personali e promuove l'uso etico delle tecnologie, rafforzando la fiducia dei cittadini e la responsabilità delle amministrazioni. In sintesi, la trasformazione digitale si configura come un processo sistemico, capace di generare valore pubblico tangibile e sostenibile.

Implementando queste strategie complesse, realizzate, laddove necessario, anche attraverso interventi di semplificazione normativa, Regione Lombardia mira a creare un sistema di servizi pubblici che sia non solo più efficiente e meno burocratico, ma anche più inclusivo e facilmente accessibile a tutti i cittadini, sfruttando l'innovazione tecnologica per migliorare la vita quotidiana e la sicurezza dei dati. Sarà prioritario l'uso di tecnologie avanzate per garantire la resilienza dei sistemi informatici regionali, migliorando la sicurezza informatica per prevenire rischi e vulnerabilità.

La Direttiva NIS2 rafforza la sicurezza informatica e la resilienza dei servizi essenziali e importanti nell'Unione Europea, introducendo obblighi più stringenti in materia di misure tecniche, organizzative e formazione del personale. In Italia è stata recepita con il D.Lgs. 138/2024, che classifica le amministrazioni in base alla loro criticità, definendo requisiti di sicurezza e modalità di gestione degli incidenti proporzionati.

In questo quadro, Regione Lombardia, qualificata come soggetto importante, ha avviato con il supporto di ARIA S.p.A. un percorso strutturato di adeguamento alla normativa, finalizzato a rafforzare la protezione delle reti, dei sistemi informativi e dei servizi digitali regionali.

Il nuovo assetto di governance della sicurezza informatica che Regione ha adottato in coerenza con il quadro normativo nazionale ha permesso di adottare policy e procedure per la gestione degli incidenti, di potenziare le capacità di monitoraggio e risposta degli stessi e di garantire la continuità operativa dei servizi, ma anche di avviare le verifiche di conformità sui fornitori strategici.

Nel prossimo triennio Regione proseguirà nel percorso di rafforzamento della postura di sicurezza del Sistema Federato attraverso il consolidamento progressivo delle misure tecniche, organizzative e di governance previste dal quadro normativo europeo e nazionale. Attraverso l'adozione di modelli innovativi basati sull'intelligenza artificiale sarà possibile adeguare gli strumenti di prevenzione e di risposta agli incidenti legati alle nuove minacce emergenti.

Verrà garantita l'evoluzione dell'infrastruttura regionale di connettività, attraverso l'adozione di nuove soluzioni tecnologiche in grado di assicurare maggiori livelli di resilienza, migliori prestazioni e l'attivazione di ulteriori servizi specialistici di cybersecurity, ma saranno anche potenziati i sistemi di verifica e controllo della conformità, sia interna sia riferita ai fornitori, al fine di assicurare il rispetto continuativo dei requisiti normativi e degli standard di sicurezza adottati.

Saranno intensificate le iniziative di formazione e sensibilizzazione, con particolare attenzione ai soggetti che rivestono ruoli e responsabilità specifiche nell'ambito della sicurezza informatica e della compliance NIS2.

Obiettivi strategici

7.5.1 Garantire il riordino e la semplificazione normativa

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di progetti di legge approvati in Giunta per la revisione e semplificazione di normative di settore	0	10 progetti di legge approvati in Giunta

Destinatari: Cittadini, Imprese, Pubblica Amministrazione

7.5.2 Ridurre gli oneri amministrativi, abbreviare i tempi delle procedure e semplificare i bandi regionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Media ponderata giudizio di customer satisfaction relativo ai bandi regionali (punteggio compreso tra 1 e 5)	3,70	>4 (target da mantenere su base annua)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Tempi medi di conclusione dei procedimenti a carico di cittadini e imprese	170 giorni	-30% (119 giorni)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. dei procedimenti regionali sulla piattaforma Bandi e Servizi	55 procedimenti	+50% (82 procedimenti)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. domiciliazioni bancarie tributarie digitalizzate	2.576.499	~~3.500.000~~ 4.100.000

Destinatari: Cittadini, Imprese, Rappresentanti delle associazioni di categoria, Operatori economici/sociali/territoriali

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) e gli altri soggetti definiti nell'Allegato A1-A2 della l.r. 30/2006

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti locali, statali e UE

7.5.3 Rafforzare la digitalizzazione della pubblica amministrazione e garantire la sicurezza dei dati e dei servizi

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Relazioni digitali tra soggetti diversi (pubblici e privati) in interoperabilità presenti in E015	520 relazioni digitali	~~+50%~~ +60% (832 relazioni digitali)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. asset digitali disponibili nell'ecosistema E015	188 asset	~~75% (329 asset)~~ 80% (338 asset)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Interventi di potenziamento della resilienza dei sistemi regionali per una maggiore cybersicurezza	78 interventi	~~+100%~~ +150% (195 interventi)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Incremento del livello di conoscenza di tutto il personale regionale rilevato in materia di cybersecurity	~~9,52~~ 26%	75%
La baseline viene modificata per maggiore chiarezza e uniformità rispetto alla modalità di misurazione del target in percentuale.		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di progetti/ interventi in cui si applicheranno tecnologie emergenti per la trasformazione digitale	16	~~+400%~~ +500% (96 interventi)

Indicatore NUOVO	Baseline	Target dicembre 2027
Numero di finalità attivate nell'ambito di accordi di fruizione verso i servizi della PDND	53	+ 23% (65 finalità attivate)

Destinatari: Cittadini, Imprese, Rappresentanti delle associazioni di categoria, Operatori economici/sociali/territoriali, personale della PA

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste) e gli altri definiti nell'Allegato A1-A2 della l.r. 30/2006

Altri enti coinvolti e stakeholder: Enti locali, statali e UE

Ambito strategico 7.6

Gestione e promozione dell'ente

Regione Lombardia si impegna a definire una strategia di comunicazione unitaria che guidi l'azione per l'intera XII legislatura. Nei prossimi tre anni, le iniziative di comunicazione si concentreranno sul ruolo trainante della Lombardia nello sviluppo economico e socioculturale, valorizzando i temi prioritari del Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile (PRSS). Promuovere un'informazione dettagliata e trasparente dei contenuti del PRSS nel contesto della programmazione 2023-2027 sarà al centro della strategia di comunicazione con lo scopo di consolidare nei destinatari un'immagine omogenea e riconoscibile della Regione e comunicare i molteplici interventi che costituiscono la programmazione regionale.

La Lombardia, indubbia motrice economica del Paese, opera in un contesto che va ben oltre i confini nazionali, per questo ha bisogno di avere una connotazione forte e precisa che la renda più competitiva e all'avanguardia agli occhi dei cittadini e dei target di riferimento.

Regione Lombardia, che ha consolidato in questi anni un'identità fortemente connotata dal *saper fare lombardo* e dalla dinamicità del suo tessuto economico e sociale, non è più solo ente di Governo, ma comunica caratterizzando chiaramente la propria identità e mission con una narrazione e un'identità visiva in grado di comunicare valori e trasmettere una chiara *brand identity.*

Da qui nasce il payoff "Lombardia. Qui Puoi", che sottolinea il potenziale individuale e collettivo del territorio lombardo, evidenziando il ruolo centrale delle persone nel dar forma all'eccellenza regionale. Questa prospettiva, che valorizza il capitale umano come la vera ricchezza del territorio, favorisce un

senso di appartenenza e stimola lo sviluppo sostenibile attraverso le persone che vivono il territorio, contribuiscono alla sua crescita e all'espressione delle sue potenzialità.

L'obiettivo è quello di comunicare e interagire con cittadini e stakeholder attraverso una pluralità di strumenti e linguaggi, anche rivolti ai più giovani, sperimentando strumenti e tecnologie innovative sempre più coinvolgenti: dal metaverso ai podcast, sfruttando anche le potenzialità dell'intelligenza artificiale. In questa linea si inserisce l'avvio, con ottimi risultati, di un canale Tik Tok e di collaborazioni con creator digitali.

In questa ottica ha preso il via la riorganizzazione dell'ecosistema digitale di Regione Lombardia, per ottimizzare e semplificare l'accesso digitale ai contenuti e ai servizi online e offline offerti dall'Ente.

L'intero sistema dei siti e dei portali regionali è infatti oggetto di un importante rinnovamento tecnologico. Il progetto di *replatform* introduce un cambio di paradigma che vedrà l'implementazione di una *Digital Experience Platform* unica per fornire ai cittadini un'esperienza totalmente integrata, uniforme tra più canali e dispositivi e lungo l'intero percorso di interazione con la Regione. Dopo il go live del nuovo portale istituzionale, avvenuto il 15 aprile 2026, il progetto di replatform prosegue con le successive fasi evolutive, che prevedono la progressiva integrazione dei portali tematici e dei servizi digitali regionali nella nuova architettura tecnologica, rafforzando l'omogeneità dell'esperienza utente e la centralizzazione degli strumenti di comunicazione e servizio.

Il rinnovo delle piattaforme e la definizione di una nuova architettura più centrata sull'esperienza dell'utente garantiranno un salto di qualità nella *customer journey* dell'utente, che godrà di un accesso semplificato a contenuti e servizi sempre più profilati sulle sue specifiche esigenze (es. Lombardia Informa, servizi web, app, ecc.).

La communication strategy punta quindi a produrre un percorso continuo e coerente attraverso i vari canali in grado di catturare l'attenzione di cittadini e stakeholder, così da costruire una relazione duratura e una community unita e intergenerazionale.

Anche la comunicazione in ambito sanitario si è evoluta verso un modello maggiormente orientato alla prossimità e alla valorizzazione del lavoro quotidiano svolto al servizio dei cittadini, con l'obiettivo di raccontare in modo più diretto ed efficace il valore della rete sanitaria regionale e dei servizi erogati quotidianamente sul territorio. Le campagne digitali e social sviluppate negli ultimi anni hanno contribuito a rafforzare il rapporto di fiducia tra istituzioni e cittadini, privilegiando linguaggi semplici, accessibili e vicini alle persone.

I Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026 hanno inoltre rappresentato una straordinaria occasione di visibilità internazionale per la Lombardia, offrendo al territorio un'importante opportunità di valorizzazione delle proprie eccellenze culturali, enogastronomiche, paesaggistiche e turistiche. In tale contesto, Regione Lombardia ha promosso un'azione coordinata di comunicazione e promozione istituzionale, in sinergia con i principali stakeholder territoriali e con Fondazione Milano Cortina.

Passando alla prospettiva relativa alle risorse umane, Regione Lombardia sta sempre più investendo sullo sviluppo delle competenze interne per garantire un'amministrazione moderna, efficiente e inclusiva, in grado di rispondere adeguatamente alle sfide attuali. In questo senso non si può prescindere dalla diffusione di una cultura dell'Intelligenza Artificiale, non come mero investimento tecnologico ma come percorso di crescita culturale e organizzativa per accrescere la consapevolezza delle opportunità e dei limiti.

Nel prossimo triennio Regione Lombardia accompagnerà la trasformazione digitale con iniziative formative favorendo un approccio pragmatico che valorizzi le competenze del personale senza sostituirne ruolo e responsabilità.

In questo modo Regione Lombardia potrà essere protagonista nella gestione delle trasformazioni in atto, attraverso il reclutamento di nuove professionalità, inserendo e facendo crescere figure specializzate come, ad esempio, esperti in sostenibilità, data scientist e tecnici per la gestione di infrastrutture digitali, anche attraverso percorsi sperimentali come l'apprendistato.

Il reclutamento e la formazione dei neoassunti, in un percorso che favorisca l'integrazione intergenerazionale, valorizzando competenze, esperienza e approcci professionali, costituiscono la leva strategica di primaria importanza, a fronte delle progressive uscite dal servizio per pensionamento e del conseguente ricambio generazionale.

Per garantire l'efficacia del reclutamento, Regione Lombardia sta adottando un approccio strutturato fondato sull'attrazione di candidati con competenze di alto livello e con un focus sulle nuove sfide strategiche, anche attraverso strumenti di valorizzazione del lavoro pubblico da consolidare con apposite strategie di retention. Sostenibilità e innovazione sono alla base delle procedure di selezione, attraverso l'aumento della digitalizzazione, con procedure trasparenti e rapide e una valutazione basata sulle competenze, grazie all'introduzione di strumenti per misurare, oltre alle conoscenze teoriche, anche le competenze pratiche e trasversali (problem solving, lavoro in team, gestione dei progetti, empatia).

Si stanno inoltre sperimentando, con buon livello di soddisfazione i programmi di on-boarding e follow-up, attraverso la pianificazione di percorsi di inserimento con formazione specifica.

Regione, già consapevole dell'importanza di valorizzare e qualificare le proprie risorse umane, vero motore della macchina amministrativa, prosegue nell'implementazione della propria azione formativa anche in relazione alle recenti disposizioni nazionali del Ministero della Pubblica Amministrazione che con la Direttiva del 16 gennaio 2025 ha quantificato il target formativo annuale per i dipendenti pubblici.

Dopo la prima fase di applicazione della cosiddetta "Direttiva Zangrillo", con cui il Ministro ha posto come obiettivo per tutte le Pubbliche Amministrazioni la fruizione di almeno quaranta ore di formazione per ciascun dipendente, l'evoluzione del modello formativo, perché diventi un reale strumento di crescita umana e professionale del personale in grado di generare azioni positive nell'ambito lavorativo, è consistita nella definizione di parametri di tipo qualitativo.

Per questo, pur confermando l'indirizzo già intrapreso per assicurare il presidio delle azioni formative per lo sviluppo della professionalità del proprio capitale umano, l'Amministrazione ritiene di confermare il target delle quaranta ore tra gli obiettivi di performance organizzativa e di indirizzare la formazione su specifici ambiti, prevedendo una quota di ore su materie di interesse trasversale, una quota connessa al profilo professionale del dipendente, una quota sulle "soft skills", una quota sulle competenze specifiche digitali di cybersecurity e anticorruzione.

Si sta inoltre proseguendo nel rafforzamento degli strumenti per ampliare l'offerta formativa attraverso percorsi interni, con il supporto di Polis Lombardia, e attraverso percorsi attivabili utilizzando il portale nazionale Syllabus, percorsi di alta formazione promossi dalla Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA), percorsi di alta formazione in collaborazione con le università e attività dedicate allo sviluppo delle conoscenze e delle competenze di lingue straniere.

Obiettivi strategici

7.6.1 Valorizzare l'immagine e il posizionamento regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Avanzamento % progetto di rebranding dell'immagine coordinata	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Avanzamento % riprogettazione e implementazione del nuovo ecosistema digitale	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Numero delle interazioni utenza tramite i canali di comunicazione digitale (dato medio sui vari canali digitali)	61.147.060	+48% (90.497.648)

Destinatari: Cittadini, Stakeholder territoriali, Enti e Istituzioni internazionali, nazionali e locali, Sistema dei media, Patto per lo Sviluppo

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti gli enti del SIREG, Comitato Regionale per le Comunicazioni della Lombardia (Corecom), Componenti del Tavolo Comunicazione, Europe Direct Lombardia

7.6.2 Promuovere le politiche regionali attraverso campagne, progetti e iniziative di comunicazione e partecipazione destinate a cittadini e stakeholder (public engagement)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. iniziative e progetti di comunicazione promossi/approvati	0	1.343 (+10%)

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% di azioni e campagne di comunicazione soggette a misurazione	0%	70%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi organizzati e promossi	0	730 (+10%)

Destinatari: Cittadini, Stakeholder territoriali, Enti e Istituzioni internazionali, nazionali e locali, Sistema dei media, Patto per lo Sviluppo.

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia, PoliS Lombardia, ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Finlombarda S.p.A.

Altri enti coinvolti e stakeholder: Società partecipate da Regione Lombardia, Co.re.com, componenti del Tavolo Comunicazione

7.6.3 Formare e valorizzare il personale regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Ore di formazione annuali fruite in media per dipendente	18	40

Destinatari: Dipendenti regionali

Enti del sistema regionale coinvolti: PoliS Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Istituzioni universitarie statali, non statali e telematiche autorizzate e accreditate dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR); Dipartimento della Funzione Pubblica, Scuola Nazionale dell'Amministrazione, formatori privati

Ambito strategico 7.7

Relazioni istituzionali

Come definito anche nel Programma Regionale di Sviluppo Sostenibile della XII Legislatura Regione Lombardia nell'individuare i propri obiettivi strategici ha puntato sulla trasversalità favorendo, dunque, un lavoro sempre più congiunto e sinergico da parte delle diverse Direzioni. Tale metodo richiede un lavoro ancor più efficace di coordinamento interno e di confronto esterno con i numerosi stakeholder regionali. Per questo motivo sarà fondamentale potenziare e rinnovare il metodo di confronto con il partenariato regionale, con particolare riferimento al Patto per lo Sviluppo quale luogo di confronto privilegiato dove confrontarsi sui principali provvedimenti dell'Ente e raccogliere i suggerimenti e le proposte dei corpi intermedi.

Proseguiranno sia il confronto con il partenariato sui principali documenti di programmazione regionale, sia la sperimentazione di nuove forme di lavoro su temi specifici, come già avvenuto con esiti positivi nella prima parte della Legislatura.

La Regione prevede di continuare a consultare e informare, come già avvenuto finora, i propri stakeholder sui progetti di legge più rilevanti e intende proseguire, attraverso il metodo dell'ascolto e del confronto con il partenariato economico e sociale, il lavoro sulle principali politiche regionali, con particolare attenzione ai temi di maggiore attualità. In questo senso, è opportuno richiamare a titolo esemplificativo alcuni dei temi affrontati negli ultimi anni quali: le politiche energetiche, la presenza dei Data Center sul territorio regionale, le Olimpiadi e Paralimpiadi invernali Milano-Cortina 2026, la futura programmazione europea 2028-2034, l'autonomia differenziata, il Piano Lombardia, gli interventi del PNRR, le politiche del Welfare, le politiche sulla casa e la salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Il Patto per lo Sviluppo ha dimostrato che il confronto strutturato con il partenariato non rallenta le decisioni, ma può renderle più solide, condivise e aderenti ai bisogni del territorio. È per questo che il Patto per lo Sviluppo può essere definito un vero metodo partecipativo: un luogo in cui la rappresentanza si traduce in proposta, il dialogo in responsabilità comune e la programmazione pubblica in una costruzione collettiva delle priorità regionali.

A livello nazionale, la Delegazione di Roma di Regione Lombardia continuerà a promuovere e curare gli interessi di Regione Lombardia nei rapporti Stato-Regioni, con il Governo e con il Parlamento, in particolare sui temi dell'autonomia differenziata, della sostenibilità del contributo delle regioni alla finanza pubblica, di una sanità più equa e innovativa, dell'attuazione della riforma del SSN e delle Case di comunità e del futuro della Politica di coesione e della PAC.

Regione Lombardia, nell'ambito della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome, proseguirà anche nel 2027 nella sua azione di promozione del dialogo interistituzionale e di confronto per affrontare le emergenze e le sfide comuni, sostenendo sempre il principio di leale collaborazione istituzionale quale canone nei rapporti tra i diversi livelli di governo.

In un contesto di forte cambiamento dovuto al mutamento degli scenari globali, si affronteranno importanti sfide per gli equilibri di bilancio e per lo sviluppo dei territori.

Grande attenzione sarà posta ai temi finanziari in generale istruiti in sede di Commissione Affari Finanziari della Conferenza delle Regioni, coordinata da Regione Lombardia, con l'intento di mediare con il Governo le ricadute sul sistema regioni degli interventi finanziari messi in campo dallo Stato, al fine di contenere il debito pubblico e ridurre la spesa, con l'obiettivo di mettere al riparo la tenuta dei bilanci regionali. Si è già iniziato il confronto con il Governo in previsione della Manovra 2027, concentrando l'attenzione su sanità, trasporti e casa.

Si proseguirà il lavoro di supporto alle relazioni e di partecipazione ai Tavoli di Crisi nazionali convocati dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, in relazione alla gestione delle situazioni di particolare rilevanza politica, sia di livello regionale che nazionale, volti a monitorare le ricadute occupazionali sul territorio e le eventuali azioni finalizzate alla reindustrializzazione /riqualificazione di siti industriali.

Si proseguirà, inoltre, a rafforzare la rete di relazioni istituzionali attraverso un'attività, avviata a inizio legislatura e ormai consolidata, di organizzazione di incontri istituzionali ed eventi su tematiche di interesse per le politiche regionali, in particolare nelle materie sanitarie, ambientali e sviluppo economico. A tal proposito è stato avviato il progetto "Milano chiama - Roma uniti per la Salute", promosso dalla Giunta e dal Consiglio di Regione Lombardia per creare dei tavoli di confronto tematici sulle priorità del sistema Salute. Gli incontri già svolti hanno coinvolto attivamente i principali stakeholder della sanità del nostro Paese, secondo un approccio multidisciplinare. Si continuerà a sviluppare tale progetto con la previsione di ulteriori sessioni di lavoro al fine di creare un ponte stabile di dialogo tra Regione e le altre istituzioni sui temi strategici del Servizio sanitario nazionale.

Passando all'ambito europeo, la Commissione europea ha presentato il proprio Programma di lavoro per il 2026, intitolato "Il momento dell'indipendenza dell'Europa", che affronta le sfide attuali e future derivanti dalle minacce alla sicurezza e alla democrazia, ai conflitti e alle tensioni geopolitiche, ai rischi per l'economia e l'industria e all'accelerazione dei cambiamenti climatici. Il programma di lavoro 2026 raddoppia le priorità fondamentali della Commissione con l'obiettivo di rafforzare la competitività, guidare l'innovazione pulita e digitale, rafforzare il nostro modello sociale unico e garantire la sicurezza collettiva, continuando a ridurre la burocrazia per i cittadini, le imprese e le amministrazioni.

Molte delle iniziative dell'anno in corso si concentrano infatti sulla semplificazione in settori chiave, tra cui l'industria automobilistica, l'ambiente, la fiscalità, la sicurezza degli alimenti e dei mangimi, i dispositivi medici e la semplificazione della legislazione sui prodotti energetici.
La Commissione intende rafforzare la base industriale europea e sostenere i settori industriali strategici e l'occupazione europei attraverso una nuova legge sull'accelerazione industriale, la creazione di un centro per le materie prime critiche, la legge sull'economia circolare, l'istituzione di un 28° regime per le imprese innovative e promuovendo una "quinta libertà" per la conoscenza e l'innovazione.
Proseguirà il rafforzamento delle capacità di difesa dell'UE, la protezione delle frontiere dell'Unione, l'attuazione del patto sulla migrazione e l'asilo e verranno presentate misure per affrontare la crisi abitativa e del costo della vita, oltre ad una iniziativa sulla mobilità delle competenze.

La seconda metà del 2025 e la prima parte del 2026 hanno visto la presentazione della proposta della Commissione europea per il nuovo Quadro Finanziario Pluriennale (QFP) 2028-2034 e l'avvio del dibattito, con la definizione delle prime posizioni negoziali da parte di Parlamento europeo, Comitato delle Regioni e Consiglio europeo.
La dotazione proposta per il QFP 2028-2034 dalla Commissione europea è di circa 2.000 miliardi di euro a prezzi correnti e a 1.763 miliardi di euro a prezzi costanti 2025, corrispondente al 1.26% del Reddito Nazionale Lordo (RNL) dell'Unione. Tale importo comprende circa 149,3 miliardi di euro, pari allo 0,11% del RNL, destinati al rimborso del debito NextGenerationEU. Il confronto con il QFP 2021-2027 dovrà essere effettuato utilizzando valori espressi a prezzi costanti omogenei e distinguendo le risorse destinate alle politiche europee dagli oneri per il rimborso di NextGenerationEU.

Il nuovo modello di governance del Bilancio pluriennale 2028-2034 prevede il passaggio da 540 programmi attualmente esistenti a 27 Piani di Partenariato Nazionali e Regionali predisposti e coordinati dagli Stati membri con il concorso delle Regioni e degli Enti locali, secondo un modello per milestones e target in parte mutuato dal dispositivo per la ripresa e la resilienza.
La proposta prevede che i Piani siano elaborati e attuati in partenariato con la Commissione, le Regioni, le comunità locali e gli altri soggetti interessati; non garantisce, tuttavia, l'istituzione di veri e propri capitoli regionali autonomi. La Commissione presenta i Piani come strumenti adattati alle esigenze locali, ma la proposta concentra in ciascuno Stato membro risorse oggi articolate in programmi distinti.
Cambia sostanzialmente la distribuzione delle risorse per le diverse politiche: la Rubrica I concentra oltre la metà del bilancio (53,7%) e accorpa in un'unica strategia Coesione, PAC, Pesca, Migrazione, Sicurezza e Politiche sociali; con la Rubrica II viene istituito un nuovo Fondo per la Competitività, strettamente collegato al Programma Horizon, gestito direttamente dalla Commissione.
Rispetto alla programmazione vigente, la proposta riduce il peso relativo delle politiche tradizionali e integra nel Fondo per i Piani nazionali e regionali di partenariato le risorse destinate alla PAC e alla Politica di coesione, insieme ad altre politiche attuate dagli Stati membri. Vengono inserite una riserva di flessibilità del 25% e la regola del disimpegno N+10, che richiedono un'attenta valutazione, per evitare che la riallocazione delle risorse comprometta la stabilità della programmazione territoriale e la realizzazione di investimenti strutturali di lungo periodo.
Secondo la proposta della Commissione i fondi per la Coesione saranno 452,9 miliardi, con un minimo di 218 miliardi destinati alle regioni meno sviluppate; per l'Italia questa riserva sarebbe di circa 27 miliardi di euro. L'Italia riceverebbe 86,6 miliardi per il proprio Piano di Partenariato, risultando il quarto beneficiario dopo Polonia, Francia e Spagna. Se alle Regioni in transizione e a quelle più

sviluppate venissero destinate risorse inferiori di oltre il 25% rispetto a quelle attuali, lo Stato membro dovrà giustificare alla Commissione questa riduzione. I tassi di cofinanziamento nazionali e regionali saranno così differenziati: 15% per le Regioni meno sviluppate, 40% per le Regioni in transizione; 60% per le Regioni più sviluppate.

Nel settembre 2026 la Presidente della Commissione europea Ursula von der Leyen ha delineato le principali priorità politiche dell'Unione per il prossimo periodo. I principali punti trattati tra gli altri sono stati: la Competitività, con il completamento del Mercato unico e l'avvio di una strategia europea delle Materie prime critiche; il Cambiamento climatico, l'ambiente e la sicurezza alimentare, con la presentazione nel mese di ottobre di un quadro regolatorio sulla resilienza climatica e le assicurazioni per gli eventi climatici, un piano contro le ondate di calore, per la gestione delle acque – con un focus sulla resilienza idrica - la gestione dei rischi in agricoltura e la creazione di una flotta antincendio europea; il completamento della rete di trasporto europea per arrivare a una "unione dei trasporti"; lo Sfruttamento delle potenzialità dell'IA nei settori industriali, della salute, dei trasporti, dell'agrifood, della manifattura avanzata, della difesa e dello spazio; il Consolidamento delle partnership nel mondo, a partire dal Canada; la Sicurezza europea, la Protezione delle frontiere, il Sostegno all'Ucraina; la Protezione dei bambini dai social media; il Rafforzamento dell'Unione europea, con l'organizzazione del Congresso dell'Europa a 70 anni dal Trattato di Roma.

Regione Lombardia, assieme a molte altre Regioni europee sia nell'ambito del Comitato delle Regioni che in quello di reti e associazioni, ha contestato questa nuova impostazione, producendo documenti e position paper e avviando una interlocuzione con i diversi soggetti interessati.

Per quanto riguarda le risorse, la Lombardia chiede di riconoscere il ruolo delle Regioni nel Regolamento generale (Scatola negoziale) e nella governance della politica di coesione, nonché nel complesso delle misure previste dal QFP; chiede inoltre che sia garantita almeno la dotazione complessiva di circa 2.000 miliardi pari al 1,26% del Reddito Nazionale Lordo, ritenuta necessaria per far fronte alle crescenti priorità comuni, a fronte delle richieste di alcuni Stati membri chiedono di ridurre il bilancio all'1%.

Nella Programmazione 2021-2027 la Lombardia ha ricevuto fondi europei comprensivi di cofinanziamento per quasi 8 miliardi (3,5 miliardi per FESR e FSE, 4,09 miliardi per la PAC con FEAGA e FEASR); per questo si chiede che venga fissato un importo minimo garantito (Ring fence) non solo per le Regioni meno sviluppate, ma anche per quelle in transizione e per quelle più sviluppate, che spesso sono le più esposte alle turbolenze geopolitiche ed agli effetti della transizione verde e digitale. All'interno dei capitoli nazionali devono essere istituiti capitoli regionali, in modo che sia chiara e prevedibile l'entità delle risorse destinate ai territori. La riserva di flessibilità dovrà essere al massimo del 10% e la regola del disimpegno N+10 (la riassegnazione delle risorse non spese) va riportata a N+3 anni, essendo un periodo troppo breve incompatibile con investimenti strutturali di lungo periodo.

Per quanto riguarda la dotazione finanziaria della Politica Agricola Comune (PAC) la Lombardia chiede che venga mantenuta almeno ai livelli 2021–2027, con indicizzazione all'inflazione reale e che sia mantenuto un Fondo autonomo dal Fondo Unico, con capitoli autonomi per pagamenti diretti e sviluppo rurale. Devono essere garantite risorse certe dedicate anche all'agricoltura delle regioni più sviluppate, territori ad alta intensità produttiva maggiormente esposti agli shock geopolitici, ai maggiori costi per la transizione verde e ai rischi climatici, tutelando le produzioni strategiche e favorendo la complementarità tra investimenti agricoli, agroindustriali e infrastrutturali, promuovendo progetti che integrino produzione, trasformazione e logistica. In tale contesto, la Lombardia accoglie

con favore gli impegni assunti dalla Commissione europea all'inizio del 2026 per accompagnare l'attuazione dell'Accordo UE-Mercosur, con particolare riferimento al rafforzamento delle clausole di salvaguardia, all'allineamento degli standard sanitari, fitosanitari e di benessere animale applicati ai prodotti importati, al potenziamento dei controlli e alla previsione di specifiche misure di sostegno per i settori agricoli maggiormente esposti alla concorrenza internazionale. Tali orientamenti dovranno tuttavia trovare un adeguato e vincolante recepimento nei futuri testi legislativi e regolamentari dell'Unione europea, attraverso il concorso della Commissione, del Parlamento europeo e del Consiglio, affinché le garanzie annunciate si traducano in strumenti effettivamente applicabili a tutela della competitività, della sostenibilità e della redditività delle imprese agricole europee.

Deve essere inoltre definito chiaramente il ruolo programmatorio – e non solamente gestionale – delle Regioni e delle Autorità di Gestione regionali, distinto da quello degli Enti locali: le Regioni devono partecipare alla definizione e progettazione dei Piani di Partenariato Nazionali e Regionali e devono poter sedere al tavolo dei negoziati con la Commissione. Per questo la Lombardia sta promuovendo un'azione della Conferenza delle Regioni verso il Governo italiano, anche attraverso incontri con la Presidente del Consiglio e il Ministro per gli Affari Europei.

La Delegazione di Bruxelles, in raccordo con la Struttura Coordinamento Programmazione Europea e con le DDGG interessate, ha avviato fin da subito un'analisi approfondita delle proposte presentate dalla Commissione ed il raccordo con il Comitato Europeo delle Regioni e con i membri del Parlamento Europeo eletti nella Circoscrizione Nord Ovest per concordare una reazione comune.
In particolare, sono stati avviati contatti con i Relatori incaricati di predisporre la posizione negoziale del Parlamento sui diversi provvedimenti, è stata organizzata una missione istituzionale del Presidente e della Giunta a Bruxelles il 25 marzo e sono stati predisposti e condivisi anche con altre Regioni europee emendamenti ai diversi Regolamenti proposti dalla Commissione che verranno presentati al Parlamento per una loro adozione nelle diverse Commissioni e in sessione Plenaria, in stretto raccordo con la Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'UE.

A fianco dell'impegnativo lavoro di raccordo sulle proposte del QFP 2028-2034 e dei Piani di Partenariato Nazionali e Regionali, la Delegazione proseguirà nel rafforzamento del ruolo della Lombardia e del sistema socioeconomico lombardo in Europa, assicurandone adeguatamente la rappresentanza, la tutela e la promozione delle priorità nei confronti della Commissione e del Parlamento europeo, accompagnando gli stakeholder lombardi, con particolare riferimento ai sistemi delle imprese e delle università, anche attraverso l'organizzazione di specifiche iniziative di confronto a Bruxelles e favorendo l'accesso alle risorse europee delle imprese e delle università lombarde.

Tornando all'ambito nazionale, nella prospettiva delle riforme sull'autonomia differenziata e delle Province e Città metropolitane, Regione Lombardia, fin dall'avvio della riforma nazionale (L. 56/2014, cd. 'legge Delrio'), ha scelto di valorizzare il ruolo di Province e di Città Metropolitana tramite lo strumento delle Intese per il conferimento di funzioni, linea che sarà confermata anche nel prossimo triennio. Nell'ottica di un miglioramento costante del livello delle funzioni conferite, esercitate a beneficio dei territori, Regione Lombardia proseguirà – con la collaborazione delle Province e di Città Metropolitana e con il supporto scientifico del Politecnico di Milano – le attività relative al progetto per la qualità dei servizi concordate nell'ambito delle Intese sottoscritte con le Province e la Città Metropolitana di Milano. Tenendo conto anche dei cambiamenti sociodemografici in atto, nonché delle difficoltà crescenti, per i piccoli Comuni, nell'assicurare i servizi a favore dei cittadini sui territori, Regione mira a supportare i fenomeni aggregativi, sempre su iniziativa delle Amministrazioni e dei

territori interessati, finalizzati alla razionalizzazione del numero degli Enti locali e a sostenere le forme di associazionismo tra gli stessi, avviando un percorso di sistemazione unitaria della normativa di settore in un'ottica di semplificazione, aggiornamento e recepimento delle nuove esigenze, anche in tema di sostenibilità, degli stessi territori interessati. Regione Lombardia riconosce, inoltre, le Comunità montane quali enti in grado di intercettare, coordinare e sviluppare le esigenze proteiformi dei territori montani e destina ad esse risorse sia per il sostegno al funzionamento sia in termini di investimenti per la realizzazione di interventi speciali a favore della montagna.

Anche attraverso interventi di revisione normativa e di semplificazione, nell'attuale quadro di disciplina nazionale in mutamento, Regione Lombardia intende valorizzare l'associazionismo comunale nell'esercizio delle funzioni fondamentali.

Obiettivi strategici

7.7.1 Valorizzare i rapporti con il partenariato locale, economico e sociale e con le istituzioni locali e nazionali

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. di Accordi e di Position Paper sottoscritti o condivisi con stakeholder, istituzioni nazionali e locali	60 Accordi (XI Legislatura)	+20%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. Documenti programmatici/*position paper* condivisi con gli stakeholder nei tavoli regionali di confronto	0	30

Destinatari: Soggetti aderenti al Patto per lo Sviluppo della Lombardia, Province, Città Metropolitana di Milano, Comuni lombardi, ANCI Lombardia, UPL Lombardia, Comunità montane, Istituzioni nazionali, parlamentari lombardi, Conferenza delle Regioni, associazioni, enti pubblici e privati, fondazioni

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

7.7.2 Valorizzare i rapporti con la UE e con le altre istituzioni europee

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. soggetti presenti a Casa Lombardia (media all'anno)	15	20

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. eventi e convegni promossi (media all'anno)	10	40

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
N. protocolli, accordi, position paper (media all'anno)	5	10

Destinatari: Enti e associazioni di categoria, Soggetti del Patto per lo Sviluppo, Università

Enti del sistema regionale coinvolti: Tutti, Europe Direct Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Commissione europea, Parlamento europeo, Consiglio europeo, Comitato delle Regioni, Comitato Economico e Sociale europeo, Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'UE, Ambasciata d'Italia in Belgio, Gruppo Iniziativa Italiana, Coordinamento Regioni Italiane a Bruxelles, Regioni europee aderenti alle associazioni di cui la Lombardia fa parte (CCA-Critical Chemical Alliance, ECRN, ERRIN, GIURI, Agriregions, Quattro motori d'Europa, Vanguard Initiative, ENSA, ESN, ESRA, RICC, etc.)

Ambito strategico 7.8

Demanio e patrimonio regionale

L'obiettivo regionale è la valorizzazione degli immobili nella disponibilità di Regione e degli Enti del sistema sociosanitario, valorizzazione da attuare innanzitutto con gli strumenti preliminari della ricognizione e della definizione di linee guida, anche in chiave di sostenibilità ambientale.

La ricognizione sarà svolta mediante l'utilizzo di apposita nuova piattaforma di raccolta dati catastali e documentali relativi agli immobili (inventario beni immobili e fascicolo fabbricato), anche in ottica ACCRUAL così come riportato nell'ambito strategico 7.2 Bilancio.

Con l'emanazione del D.Lgs. 28 maggio 2010, n. 85 (c.d. Federalismo Demaniale), in attuazione della Legge 42/2009, è stato avviato il trasferimento di beni statali agli enti territoriali. In questo solco, la Regione Lombardia ha acquisito il Deposito ex polveriera nel Parco delle Groane (Solaro, MI) e, la prestigiosa fortezza della Prima Guerra Mondiale "Forte Montecchio Nord" (Colico, LC).

Quest'ultima acquisizione, formalizzata il 28/11/2024, assume una rilevanza strategica per il territorio lecchese. In linea con il Programma di Valorizzazione approvato dall'Agenzia del Demanio, sono state avviate azioni concrete affidando a ERSAF l'attuazione di mirati interventi di ripristino e conservazione. Il processo è coordinato da un gruppo di lavoro che vede, tra gli altri, la sinergia tra la Soprintendenza, l'Agenzia del Demanio e il Segretariato Regionale del Ministero della Cultura: una collaborazione volta a garantire l'efficienza delle procedure e a trasformare il recupero del Forte in un elemento centrale per l'attrattività e la tutela dell'identità territoriale.

D'altro canto, sempre a livello nazionale negli ultimi anni, stante il protrarsi dell'eccezionalità della situazione economica e tenuto conto delle esigenze prioritarie di raggiungimento degli obiettivi di contenimento della spesa pubblica, numerosi interventi hanno riguardato il patrimonio pubblico, sia con riferimento alle misure di valorizzazione o dismissione degli immobili pubblici, che, per quanto riguarda la razionalizzazione delle concessioni demaniali.

In tale contesto il processo di valorizzazione e rigenerazione del patrimonio immobiliare regionale può avere un impulso considerevole. In quest'ottica potrebbe incrementarsi in maniera proficua la collaborazione con l'Agenzia del demanio.

Nel triennio 2027-2029 proseguirà l'attività di riqualificazione/razionalizzazione delle sedi istituzionali di Regione Lombardia e degli Enti facenti parte del Sistema Regionale.

Previsto il completamento degli interventi di adeguamento funzionale e impiantistici nelle sedi di Milano Palazzo Pirelli e immobile di via Pancrazi, quest'ultimo destinato alla sala operativa 116-117 di AREU; di Bergamo via Maffei sede di ARPA/ATS e Struttura Regionale dell'agricoltura; di Mantova per l'accorpamento di ARPA nella sede UTR.

Per il nuovo "Palazzo Sistema" - intervento prioritario di rigenerazione urbana a Milano – nel triennio 2027-2029 verrà completata la progettazione e pubblicata la gara per la realizzazione.

In relazione alla gestione/manutenzione delle sedi istituzionali, parallelamente all'attivazione dei nuovi contratti di servizi di Facility, sono stati avviate attività per la realizzazione di una piattaforma Building Energy Management System (BEMS) multifunzione e di un Energy Management/Monitoring System (EMS) in grado di monitorare e gestire alcuni selezionati asset energetici delle sedi istituzionali al fine di prevedere correttivi/interventi per il miglioramento dell'efficienza energetica e la razionalizzazione della spesa.

Obiettivi strategici

7.8.1 Valorizzare il demanio e il patrimonio immobiliare regionale e degli enti del sistema regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento intervento nuovo "Palazzo Sistema"	5%	~~70%~~ 40%
Il target viene ridotto in quanto il Comune di Milano in sede di verifica degli elaborati del piano attuativo ha richiesto l'attivazione anche della VAS per la realizzazione dell'intervento. Il percorso prevede quindi: entro fine 2027 l'approvazione del piano attuativo da parte del Comune e, successivamente, del progetto definitivo. Entro la fine del 2028 saranno redatti il progetto esecutivo e il bando di gara per la realizzazione e relativa pubblicazione.		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% analisi funzionale degli immobili del patrimonio disponibile ai fini della definizione del Piano di Valorizzazione	0%	100%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento del progetto sul Patrimonio/Demanio forestale anche in ottica ACCRUAL (principio contabile ITAS 4)	5%	70%
L'estensione in ottica ACCRUAL consente di valorizzare il lavoro già avviato anche ai fini della contabilità economico-patrimoniale, garantendo che i dati rilevati siano direttamente utilizzabili per la corretta iscrizione e valorizzazione dei beni nello stato patrimoniale dell'ente, in conformità al principio contabile ITAS 4.		

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: Aria S.p.A., ERSAF (Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste), Enti del sistema sociosanitario

Altri enti coinvolti e stakeholder: Agenzia del Demanio, Ministero della Cultura, Università, Enti locali

7.8.2 Rendere efficiente, sicuro e sostenibile il patrimonio regionale

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% avanzamento interventi di riqualificazione/ efficientamento/ razionalizzazione delle sedi istituzionali e degli altri immobili	10%	80%

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% N. certificazione per sede sul totale voci requisiti cogenti	40%	~~100%~~ 85%
Il target viene ridotto in quanto lo slittamento del cronoprogramma di alcuni interventi sugli immobili di proprietà, per motivi non imputabili a Regione Lombardia, fa slittare oltre dicembre 2027 la produzione di alcune certificazioni (es. Sede Mantova, Pirelli).		

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
% implementazione nuovi inventari	0%	100%

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

Enti del sistema regionale coinvolti: ARIA S.p.A., ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente) Lombardia

Altri enti coinvolti e stakeholder: Università, Ministero della Cultura, Agenzia del Demanio, Enti locali

7.8.3 Rafforzare le misure per l'efficientamento energetico e la riduzione delle emissioni

Indicatore	Baseline	Target dicembre 2027
Sistema integrato di gestione dell'energia, costituito da una piattaforma di Energy Management/Monitoring System (EMS), per monitorare, controllare e ottimizzare le prestazioni energetiche di tutte le sedi istituzionali, a partire dall'analisi dei dati dei consumi energetici.	Risultanze del progetto pilota per la digitalizzazione di alcuni processi di Energy Management di Palazzo Lombardia: sensoristica integrativa presso tutte le sedi istituzionali di proprietà: 1 sede implementazione della piattaforma digitale per analisi delle eventuali inefficienze e individuazione dei possibili interventi: 0% implementazione di modelli di contabilità energetica a copertura delle sedi istituzionali di proprietà: 0 sedi	 sensoristica integrativa presso tutte le sedi istituzionali di proprietà: 11 sedi implementazione della piattaforma digitale per analisi delle eventuali inefficienze e individuazione dei possibili interventi: 100% implementazione di modelli di contabilità energetica a copertura delle sedi istituzionali di proprietà: Palazzo Lombardia e 2 UTR

Destinatari: Cittadini, Istituzioni e Imprese

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

Sezione II
Gli indirizzi economico-finanziari

Lo scenario macroeconomico

L'economia internazionale

Stando all'ultimo aggiornamento del rapporto economico del Fondo Monetario Internazionale (FMI)[183] di ottobre, l'economia globale è cresciuta con un tasso del 3,5% nel 2025, rimanendo perfettamente in linea con quello registrato nel 2024. Per il 2026 è invece previsto un rallentamento della crescita del PIL mondiale, la quale dovrebbe assestarsi sul 3,1%.

Le cause principali di queste previsioni al ribasso sono gli effetti negativi della guerra in Medio Oriente: di recente, l'intensificarsi delle interruzioni delle produzioni e delle esportazioni nelle economie del Golfo hanno determinato un nuovo aumento dei prezzi energetici. Inoltre, l'economia globale risente fortemente dei continui cambiamenti delle politiche commerciali, sia in ambito di dazi che di restrizioni alle esportazioni, i quali hanno aumentato l'incertezza delle politiche economiche e ostruito l'approvvigionamento delle risorse. Infine, anche i prezzi di alcune materie prime agricole sono in crescita a causa dell'impatto negativo di alcuni eventi meteorologici estremi sull'offerta[184].

Tuttavia, l'economia globale, malgrado le avversità, si è dimostrata più resiliente di quanto temuto: gli shock dovuti al conflitto in Medio Oriente sono stati infatti attenuati dall'incremento dell'offerta energetica da parte di economie lontane dalla zona del Golfo, dal parziale utilizzo di risorse energetiche alternative, dall'impiego di riserve petrolifere e dall'implementazione di misure discrezionali di sostegno pubblico. Inoltre, lo shock tecnologico positivo derivante dalla forte crescita delle attività riguardanti l'intelligenza artificiale ha sostenuto gli investimenti, gli scambi commerciali e la produzione.

Fra le economie avanzate, gli Stati Uniti sono stati i migliori a livello di performance economica, avendo registrato un tasso di crescita del PIL nel 2025 pari al 2,1%. Per il 2026, il FMI prevede che tale tasso si assesti al 2,3%, rimanendo di fatto in linea con le stime di aprile. L'economia statunitense è sostenuta dalla politica fiscale, condizioni finanziarie favorevoli e ampi investimenti in ambito tecnologico oltre che dai livelli stabili di produttività.

Nel Regno Unito, la crescita del PIL è stata pari all'1% nel 2024 e all'1,4% nel 2025. Per quanto riguarda invece il 2026, il FMI si aspetta che il tasso di crescita del PIL inglese possa scendere all'1%.

Guardando all'area euro, l'economia è cresciuta dell'1,4%, segnando un buon miglioramento rispetto al 2024, nel quale il PIL era cresciuto con tasso solo dell'1%. Lo stesso discorso vale per l'Unione Europea, per la quale il PIL è aumentato dell'1,2% nel 2024 e poi dell'1,6% nel 2025. Guardando al 2026, il FMI prevede nell'area euro e nell'Unione Europea un calo della crescita del PIL, con i relativi tassi che dovrebbero diventare uguali rispettivamente allo 0,9% e all'1,2%. Tale calo è dovuto principalmente al rialzo dei prezzi energetici e alla scarsa confidenza dei consumatori.

Fra i principali Stati membri dell'Unione Europea, la Spagna è quello che ha manifestato la maggiore crescita nel 2025 con tasso del 2,8%. La Germania, invece, dopo la stagnazione del 2024 (-0,5%), ha registrato una crescita contenuta pari a 0,2% nel 2025. La Francia ha mostrato una crescita moderata del PIL dello 0,9% e in calo rispetto al 2024 (1,4%). Infine, l'Italia evidenzia a sua volta un tasso di crescita del PIL modesto dello 0,5% nel 2025 e inferiore rispetto al 2024 quando era uguale allo 0,8%.

---

[183] FMI WEO update (2026), Global Economy in Crosscurrents of War and Technology, ottobre 2026 https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/10/13/world-economic-outlook-october-2026

[184] *OECD (2026), Prospettive economiche dell'OCSE, Rapporto intermedio, settembre 2026: Superare shock consecutivi, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/66ace9dc-it.*

Paese	2024	2025	2026*	2027*
Area Euro	1,2	1,2	1,1	1,2
Unione europea	1,4	1,5	1,4	1,4
Francia	1,4	0,9	0,4	0,7
Germania	0	0,2	1,32	1,0
Italia	0,8	0,5	0,8	0,6
Polonia	3,2	3,7	3,4	2,5
Spagna	3,7	2,6	2,5	1,8

*Tabella 3 -Tasso di crescita del PIL nelle maggiori economie europee (var%) *proiezioni (fonte: Fondo Monetario Internazionale, WEO update, ottobre 2026)*

Per quanto riguarda le prospettive del 2026, secondo il FMI, la Spagna dovrebbe mantenere il primato in termini di crescita economica, essendo l'unico paese a mantenere ancora un tasso di crescita del PIL superiore al 2% (2,1%). La Germania dovrebbe invece proseguire la sua moderata ripresa con un tasso di crescita del PIL dello 0,7% mentre la Francia dovrebbe rallentare il ritmo di espansione del PIL (0,6%). Resterebbe invece invariata la situazione economica dell'Italia, dove la crescita del PIL dovrebbe rimanere pari allo 0,5%. Secondo le recenti previsioni OCSE, il quadro delle previsioni macroeconomiche dei Paesi europei registra un ulteriore miglioramento con la Germania accreditata di una crescita pari all'1,1% e l'Italia dello 0,9%.

In generale, anche l'area euro e i paesi che la compongono dovrebbero però mostrare una maggiore resilienza rispetto a quanto previsto in un primo momento[185].

Secondo la Banca Centrale Europea (BCE), la domanda dovrebbe essere sostenuta da una ripresa dei redditi reali e dal mercato del lavoro, dove i tassi di disoccupazione dovrebbero raggiungere dei nuovi minimi storici. Anche le spese dei governi nelle infrastrutture e nella difesa e gli investimenti crescenti nel campo dell'IA dovrebbero supportare la crescita nel medio-lungo termine.

Infine, fra le economie emergenti, la Cina, dopo aver registrato un tasso di crescita del PIL del 5,0% per tutto il biennio 2024-2025, dovrebbe sperimentare un raffreddamento del ritmo di espansione, con il tasso che si attesterebbe al 4,6% nel 2026. Il rincaro del petrolio, unito ad ostacoli strutturali, dovrebbe infatti produrre tale effetto sull'attività economica del gigante asiatico.

Rimane comunque un elevato grado di incertezza attorno alle prospettive dell'economia globale: da un lato, una più rapida stabilizzazione dei mercati energetici, unita ad una ripresa dell'approvvigionamento, potrebbe attenuare le pressioni inflazionistiche e favorire la ripresa economica. Dall'altra parte, sono presenti dei rischi al ribasso, come il protrarsi della guerra in Medio Oriente, gli shock dell'offerta dovuti alle condizioni metereologiche o dei rendimenti degli investimenti nell'IA deludenti rispetto alle aspettative, i quali potrebbero compromettere le prospettive di crescita.

[185] BCE (2026),Proiezioni macroeconomiche per l'area euro formulate dagli esperti della BCE, Settembre 2026 https://www.ecb.europa.eu/press/projections/html/ecb.projections202609_ecbstaff~8e340fc69d.it.html#toc3

L'economia italiana

Secondo le stime ISTAT più recenti, l'Italia ha chiuso il 2025 con una crescita del PIL in volume dello 0,6%, raggiungendo 2.265.003 milioni di euro ai prezzi correnti[186]. Si tratta di un rialzo rispetto alle stime ISTAT di marzo, secondo le quali il tasso di crescita del PIL nel 2025 sarebbe stato uguale allo 0,5%. Più netto è il rialzo del tasso nel 2024 (+0,3 punti percentuali), essendo passato dallo 0,8% delle stime precedenti all'1,1% attuale.

Secondo l'ISTAT, la crescita economica, seppur moderata, è stata alimentata in gran parte dalla domanda nazionale al netto delle scorte, la quale ha contribuito in modo positivo per 1,6 punti percentuali. Gli investimenti fissi lordi sono aumentati in volume del 3,9% mentre i consumi finali nazionali dell'1,0%. In questo modo hanno entrambi dato un apporto positivo alla crescita del PIL per 0,8 punti percentuali ciascuno. Sono stati positivi anche i contributi delle spese delle famiglie residenti (+0,7%) e delle spese delle AP (+0,1%).

Le esportazioni e le importazioni di beni e servizi hanno invece registrato degli aumenti rispettivamente dell'1,7% e del 4,2%, determinando così un contributo negativo della domanda estera netta di 0,7 punti percentuali alla crescita del PIL. Anche la variazione delle scorte ha inciso in maniera negativa (-0,3%) su tale crescita.

AGGREGATI	2023	2024	2025
Domanda nazionale al netto delle scorte	+2,9	+0,4	+1,6
- Consumi finali nazionali	+0,7	+1,0	+0,8
- Spesa famiglie residenti e Isp	+0,5	+0,8	+0,7
- Spesa delle AP	+0,2	+0,2	+0,1
- Investimenti fissi lordi e oggetti di valore	+2,2	-0,6	+0,8
Variazione delle scorte	-2,5	+0,7	-0,3
Domanda estera netta	+0,5	0,0	-0,7
Prodotto interno lordo	**+1,0**	**+1,1**	**+0,6**

Tabella 4 - Contributi alla crescita del PIL (2023-2025), prezzi dell'anno precedente (punti percentuali) (fonte: ISTAT)

Sul lato dell'offerta, invece, il valore aggiunto in volume ha mostrato un aumento dello 0,5% nel 2025. Nel dettaglio, il valore aggiunto di agricoltura, pesca e silvicoltura è stato pari a +0,8% mentre quello relativo all'industria in senso stretto a +0,4%. All'interno dell'industria, la crescita del valore aggiunto è stata sostenuta dalle costruzioni (+2,6%) e dai settori non manifatturieri, mentre la manifattura ha riportato una lieve contrazione (-0,3%).

[186] ISTAT (2026), Anni 2010-2025, Conti economici nazionali, Prodotto interno lordo e indebitamento netto delle Amministrazioni pubbliche, Settembre 2026 https://www.istat.it/comunicato-stampa/conti-economici-nazionali-anni-2010-2025/

Risulta in leggera crescita anche il valore aggiunto del settore terziario (+0,3%). Si notano in dettaglio incrementi nel settore dei servizi di informazione e comunicazione (+1,3%), del commercio (+1,0%) e delle attività professionali, scientifiche e tecniche, amministrative e servizi di supporto (+0,9%).

Sul fronte del mercato del lavoro, l'Italia nel 2025 ha di nuovo mostrato risultati positivi, con i livelli occupazionali che hanno raggiunto dei nuovi picchi[187].

Il tasso di occupazione si è assestato sul 62,5% nella fascia tra i 15 e 64 anni, segnando un aumento di 0,8 punti percentuali con l'anno precedente. Le persone in cerca di occupazione sono diminuite in modo sostanziale (-5,3%) e il tasso di disoccupazione è sceso al 6,1%, in calo quindi di 0,3% rispetto al 2024. In tal senso si è pure ridotto il livello di inattività (-0,5%). Nel 2025 le unità di lavoro (ULA) sono aumentate dell'1,2% come conseguenza di un incremento dell'1,0% delle unità di lavoro dipendenti e dell'1,8% di quelle indipendenti.

I redditi da lavoro dipendente sono aumentati del 3,9% e le retribuzioni lorde del 3,6%. Le retribuzioni lorde per ULA dipendente sono aumentate del 2,6% per il complesso dell'economia

Dal punto di vista della finanza pubblica, l'indebitamento delle pubbliche amministrazioni rispetto al PIL è stato pari a -3,1%, segnando un leggero miglioramento rispetto al -3,4% del 2024. Si tratta di cifre identiche a quelle riportate nel Documento di finanza pubblica (DFP) di aprile 2026.

Le proiezioni dell'economia italiana

Proprio come gli altri Paesi dell'Unione Europea, l'Italia dovrebbe risentire negativamente delle condizioni derivanti dal conflitto in Medio Oriente e dai continui cambiamenti delle politiche commerciali a livello internazionale. Tuttavia, anche la crescita economica italiana sembra continuare a fornire segnali di resilienza come nel resto del mondo[188].

Secondo le ultime stime delle principali istituzioni internazionali, quali l'OCSE e il FMI, l'economia italiana dovrebbe crescere rispettivamente dello 0,9% e dello 0,5% nel 2026. Per il 2027, invece, il PIL italiano dovrebbe crescere dello 0,6% per l'OCSE e dello 0,5% per il FMI.

Guardando al Documento programmatico di finanza pubblica (DPFP) di ottobre, il Governo si aspetta che l'economia italiana cresca ad un tasso pari all'1,0% nel 2026 e allo 0,6% nel 2027. Per il biennio 2028-2029 è invece previsto un assestamento della crescita del PIL ad un tasso dello 0,8%[189]. Le stime sono state pertanto riviste al rialzo rispetto a quelle del DFP di aprile. Il motivo è che il DPFP di ottobre, sebbene consideri il rincaro dei prezzi energetici e le condizioni finanziarie meno favorevoli, tiene maggiormente conto di un'evoluzione dei mercati esteri rilevanti per l'Italia migliore rispetto agli scenari precedenti.

[187] MEF (2026), DFP, Sezioni I, Relazione annuale sui progressi compiuti nel 2025, aprile 2026 https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/previsione/contabilita_e_finanza_pubblica/documento_di_finanza_pubblica/

[188] ISTAT (2026), Nota sull'andamento dell'economia italiana, settembre 2026 https://www.istat.it/wp-content/uploads/2026/09/Nota-economica-settembre2026.pdf

[189] MEF (2026), DPFP, Documento programmatico di finanza pubblica, ottobre 2026 https://www.astrid-online.it/static/upload/dpfp/dpfp26_file_unico-.pdf

Secondo la Banca d'Italia, stando alle sue proiezioni più recenti pubblicate a giugno 2026, la crescita del PIL dovrebbe rimanere contenuta nel biennio 2026-2027 per poi rafforzarsi nel 2028[190]. In particolare, il PIL italiano dovrebbe crescere ad un tasso pari allo 0,6% nel 2026 e allo 0,4% nel 2027 per poi aumentare allo 0,9% nel 2028. Sull'attività economica dovrebbe incidere in generale l'indebolimento della domanda interna, frenata dal rincaro dell'energia e dall'ulteriore aumento dell'incertezza geopolitica.

Stando al rapporto di settembre di Confindustria[191], la crescita del PIL in Italia è stata rivista al rialzo (0,8%) dai previsori rispetto ad aprile (0,5%). Tra i vari motivi si trovano il minor trasferimento dei rincari ai beni non energetici, l'inatteso calo della domanda mondiale di petrolio, il quale ha allungato i tempi della scarsità, e il traino del PNRR alle battute conclusive.

Guardando invece alle previsioni ISTAT[192] di giugno, il PIL in Italia è atteso in crescita dello 0,7% sia nel 2026 sia nel 2027, dopo essere aumentato dello 0,5% nel 2025. Tale incremento sarebbe sostenuto dalla domanda interna in gran parte dalla domanda interna al netto delle scorte. La domanda estera netta, condizionata in negativo dagli effetti del conflitto in Medio Oriente e dal conseguente aumento dei prezzi energetici, fornirebbe un contributo negativo nel 2026 e nullo nel 2027.

Istituzione	2026	2027
Governo (DPFP 2026)	1,0	0,6
Banca d'Italia (giugno 2026)	0,6	0,4
Confindustria (settembre 2026)	0,8	0,6
FMI (WEO update ottobre 2026)	0,8	0,6
Commissione europea[193]	0,8	0,8
OCSE (interim EO settembre 2026)	0,9	0,6
ISTAT (giugno 2026)	0,7	0,7
Prometeia (ottobre 2026)	0,9	0,6

Tabella 5 - Previsioni di crescita del PIL per l'economia italiana (var%)
(fonti: DPFP, Banca d'Italia, Confindustria, FMI, OCSE, ISTAT, Commissione europea)

In generale, le diverse previsioni (Tabella 5) suggeriscono una prospettiva di crescita contenuta per l'Italia, con il PIL che dovrebbe crescere in un intervallo compreso tra un minimo di 0,8% (FMI) e un massimo di 1,0% (DPFP). In tal senso, le stime delle varie istituzioni riflettono le diversità in merito alle previsioni sul possibile andamento e durata della guerra in Medio Oriente oltre che della capacità da parte dell'economia italiana di rimanere resiliente rispetto a tale shock.

[190] Banca d'Italia (2026), Proiezioni macroeconomiche per l'Italia, giugno 2026 https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/proiezioni-macroeconomiche/index.html

[191] Confindustria (2026), Italia, il 2026 sorprende al rialzo ma la crescita rallenta a fine anno, settembre 2026 https://www.confindustria.it/news/congiuntura-flash-settembre-2026-crescita-italiana-rivista-al-rialzo-frenata-a-fine-anno

[192] ISTAT (2026), Le prospettive per l'economia italiana nel 2026-2027, giugno 2026 https://www.istat.it/wp-content/uploads/2026/06/Prospettive-per-leconomia-italiana_8giugno2026.pdf

[193] Commissione europea (2026), Spring 2026 Economic forecast: Slowdown in growth as energy shock drives up inflation, maggio 2026 https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-forecast-and-surveys/economic-forecasts/spring-2026-economic-forecast-slowdown-growth-energy-shock-drives-inflation_en

Prendendo come riferimento il quadro macroeconomico tendenziale delineato dal DPFP (Tabella 6), la domanda interna al netto delle scorte dovrebbe contribuire alla crescita per 1,4 punti percentuali. Nel dettaglio, i consumi privati, nonostante l'accelerazione dell'inflazione al consumo prevista nella seconda metà del 2026, dovrebbero aumentare dell'1,2%, beneficiando della crescita delle retribuzioni pro capite e dei progressi compiuti nella prima parte dell'anno.

Anche gli investimenti fissi lordi sono visti in crescita (+2,8%) per merito della componente dei mezzi di trasporto e degli investimenti non residenziali. Ciò evidenzia un apporto importante dato dal PNRR.

Dovrebbero aumentare anche le spese per i consumi pubblici (+0,5%).

Dall'altro lato, il DPFP si aspetta una crescita delle esportazioni di beni e servizi del 3,2% e anche da parte delle importazioni ma più sostenuta (3,9%). Ciò dovrebbe produrre un contributo negativo di 0,2 punti percentuali da parte della domanda estera netta. Allo stesso modo, la variazione delle scorte dovrebbe dare a sua volta un apporto negativo di 0,2 punti percentuali.

	2025	2026*	2027*	2028*	2029*
PIL reale	**0,6%**	**1,0%**	**0,6%**	**0,8%**	**0,8%**
Consumi privati	1,2%	1,2%	0,5%	0,9%	0,9%
Spesa per consumi pubblici	0,3%	0,5%	0,2%	0,2%	0,1%
Investimenti fissi lordi	3,9%	2,8%	0,8%	0,8%	0,8%
Esportazioni beni e servizi	1,7%	3,2%	2,2%	2,3%	2,2%
Importazioni beni e servizi	4,2%	3,9%	2,7%	2,4%	2,2%
Contributi alla crescita del PIL reale					
Domanda interna finale	1,6%	1,4%	0,5%	0,7%	0,7%
Variazione delle scorte	-0,3%	-0,2%	0,1%	0,0%	0,0%
Esportazioni nette	-0,7%	-0,2%	-0,1%	0,0%	0,0%
Deflatori e mercato del lavoro					
Deflatore consumi privati	1,4%	3,0%	2,3%	1,6%	1,8%
Occupazione (var. %)	1,1 %	1,2 %	0,4%	0,6%	0,5%
Tasso disoccupazione 15-74 (%)	6,1%	5,7%	5,6%	5,6%	5,5%

*Tabella 6 - Quadro macroeconomico tendenziale: Italia 2025-2029 (var. %) (*proiezioni) (fonte: MEF, Documento di Programmatico di Finanza Pubblica 2026, tavola 1.3.2.)*

Sul fronte del mercato del lavoro, il periodo positivo dovrebbe proseguire, con l'occupazione in aumento nel 2026 dell'1,2%, segnando così un lieve miglioramento rispetto all'1,1% del 2025. Dovrebbe invece calare il tasso di disoccupazione, passando dal 6,1% del 2025 al 5,7% del 2026 (-0,4 punti percentuali in meno).

L'economia lombarda

Nel 2025 l'economia della Lombardia è cresciuta a un tasso pari allo 0,7%. A determinare la crescita del PIL è stata soprattutto la componente dei consumi finali delle famiglie (+1,2%) che ha rafforzato la crescita anche grazie al positivo andamento dell'occupazione. Grazie anche al positivo contributo degli investimenti (+4,2%), la domanda interna è cresciuta complessivamente dell'1,9% rispetto al 2024.

	2024	2025	2026*	2027*	2028*
PIL	1,2%	0,7%	0,9%	0,6%	0,6%
Spesa per consumi delle famiglie	0,9%	1,2%	1,0%	0,6%	0,4%
Investimenti fissi lordi	-4,1%	4,2%	3,0%	0,8%	0,8%
Spesa per consumi delle AA.PP. e delle ISP	1,3%	1,1%	0,6%	0,5%	0,4%
Domanda interna	-0,3%	1,9%	1,4%	0,7%	0,5%
Valore aggiunto per settore					
Valore aggiunto dell'agricoltura	-3,4%	-1,2%	-0,1%	-0,3%	-0,1%
Valore aggiunto dell'industria	0,1%	0,2%	-0,2%	0,5%	0,7%
Valore aggiunto delle costruzioni	-3,8%	4,9%	2,2%	-1,7%	-0,8%
Valore aggiunto dei servizi	2,0%	0,3%	1,1%	0,9%	0,6%
Valore aggiunto totale	1,2%	0,5%	0,9%	0,7%	0,6%

*Tabella 7 - Previsioni dei principali aggregati economici: Lombardia 2024-2028 (var. % su valori concatenati) (*proiezioni)*

Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia, Scenari Economie Locali, ottobre 2026.

Dal lato dell'offerta, si registra una ripresa significativa nel settore delle costruzioni, grazie all'effetto di trascinamento del PNRR, mentre la crescita si è mantenuta pressochè stabile nel settore dei servizi (+0,3%), e dell'industria (+0,2%). È ancora in flessione il valore aggiunto dell'agricoltura.

Le prospettive per l'economia lombarda

Con il finire degli effetti espansivi del programma di investimenti del PNRR, la traiettoria di crescita dell'economia regionale è tornata su livelli di moderata espansione in linea con quelli nazionali. L'incertezza dello scenario internazionale, gli effetti dell'aumento dei costi delle materie prime energetiche e la debolezza di alcune economie dell'area euro potrebbero condizionare il sentiero di espansione dell'economia regionale nei prossimi anni.

Il tasso di crescita del PIL regionale si dovrebbe mantenere su un sentiero moderatamente espansivo nel triennio 2026-28. In particolare, nel 2026 è previsto che l'economia lombarda cresca ad un tasso dello 0,9%, superando di 0,5 punti percentuali il tasso indicato dalle precedenti proiezioni (0,4%). La revisione al rialzo, che riguarda anche l'economia nazionale e in generale l'Europa, è guidata alla performance fatta registrare dagli indicatori economici nella prima parte dell'anno. La crescita

dovrebbe essere supportata ancora principalmente dalla domanda interna (+1,4%), in particolare dai consumi delle famiglie (+1,0%) e dagli investimenti fissi lordi (+3,0%). Il tasso di crescita dovrebbe poi rallentare a un modesto +0,6% nel 2027 anche per la riduzione dell'espansione della domanda interna, su cui pesa l'aumento dei prezzi al consumo.

Il mercato del lavoro

Il mercato del lavoro in Lombardia nel 2024 ha fatto registrare una crescita del numero di occupati, passati dai 4.501 migliaia del 2023 alle 4.538 migliaia del 2024. Il tasso di occupazione nella fascia 15-64 anni è stato pari al 69,4%, in aumento rispetto all'anno precedente. Il tasso di disoccupazione si è attestato al 3,7%. L'espansione è continuata anche nel 2025 come confermano gli ultimi dati Istat[194]. Nel 2025 il numero di occupati in Lombardia si è attestato a 4.567 migliaia, con un tasso di occupazione al 69,6% e una riduzione sotto il 3% del tasso di disoccupazione.

Con le proiezioni disponibili sul PIL, il mercato del lavoro in Lombardia dovrebbe continuare a crescere anche nel periodo 2026-2028, con un incremento del numero di occupati che farebbe aumentare anche il tasso di occupazione, raggiungendo il 71,0% nel 2028. Il tasso di disoccupazione dovrebbe stabilizzarsi su livelli attorno al 2,6-2,9%.

	2024	2025	2026*	2027*	2028*
Numero di disoccupati (migliaia)	173	139	125	127	137
Numero di occupati (migliaia)	4.538	4.567	4.640	4.658	4.667
Numero di forze lavoro (migliaia)	4.711	4.706	4.765	4.786	4.804
Tasso di occupazione	69,4%	69,6%	70,6%	70,8%	71,0%
Tasso di disoccupazione	3,7%	3,0%	2,6%	2,7%	2,9%

*Tabella 8 - Previsioni dei principali indicatori del mercato del lavoro: Lombardia 2024-2028 (*proiezioni)*
Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia, Scenari Economie Locali, ottobre 2026.

Il commercio internazionale

Nel 2024, l'export lombardo si è attestato a 164,1 miliardi di euro, in crescita dello 0,7% rispetto all'anno precedente, in un anno caratterizzato dalla perdurante debolezza del mercato tedesco. Le importazioni ammontano a 172,2 miliardi di euro con un deficit commerciale di circa 8,1 miliardi di euro. La crisi di Hormuz potrebbe avere rilevanti ripercussioni sul commercio estero della Lombardia, considerato il ruolo rilevante di choke point per il traffico internazionale e la sicurezza energetica.

Nel 2025 le esportazioni sono in crescita dell'1,8% rispetto al 2024 a 167,1 miliardi di euro, mentre le importazioni crescono più rapidamente (+3,9%) a 179,0 miliardi. Il deficit commerciale si è quindi ampliato per via del rincaro dei prezzi delle materie prime energetiche importate[195].[13] Per il 2026, invece, le stime si aspettano che le esportazioni raggiungano i 177,3 miliardi (+6,1%) mentre le importazioni i 201,7 (+12,7%) sempre per via degli elevati costi delle materie prime energetiche.

[194] Istat (2026) Il mercato del lavoro - IV trimestre 2025

[195] Unioncamere Lombardia (2026), Il commercio con l'estero in Lombardia Anno 2025

	2024	2025	2026*	2027*	2028*
Esportazioni (milioni di euro)	164.117	167.082	177.288	185.241	192.712
Importazioni (milioni di euro)	172.240	178.950	201.745	216.453	220.204

*Tabella 9 - Previsioni dei principali indicatori del commercio estero: Lombardia 2024-2028 (*proiezioni)*
Fonte: elaborazioni PoliS-Lombardia su dati Prometeia, Scenari Economie Locali, ottobre 2026.

La finanza pubblica

Quadro di contesto DPFP 2026
Il contesto internazionale è caratterizzato da un quadro di profonda incertezza, aggravato dal conflitto in Medio Oriente: si è verificato uno shock sulla domanda e sui prezzi delle materie prime energetiche, con conseguente aumento degli interessi passivi sul debito; l'inflazione è rivista al rialzo per quest'anno e per il prossimo.

Le previsioni
Il DPFP rivede al rialzo per il 2026 la crescita all'1% mentre il rapporto deficit/Pil si attesta al 2,9%.

Il Governo ha presentato alla Commissione europea, il 10 settembre 2026, la richiesta di attivazione della clausola nazionale di salvaguardia (NEC - National Escape Clause) in relazione alle maggiori spese per l'energia e la difesa. Le risorse, per un valore complessivo fino a circa 29 miliardi nel biennio 2027-28, sono paria circa lo 0,3% annuo del Pil, circa 14,4 miliardi per –anno.

L'Indicatore della spesa netta, inclusivo dell'utilizzo dei suddetti spazi di bilancio connessi all'attivazione della clausola di salvaguardia nazionale, prevede un tasso di crescita annuo pari al 3,3 per cento nel 2027 e all'1,7 per cento nel 2028. Nel 2029 l'indicatore è previsto allo 0,2 per cento. Al netto degli impieghi derivanti dall'utilizzo della clausola di salvaguardia, il tasso di crescita annuo della spesa netta è previsto all'1,9 per cento nel 2027, all'1,7 per cento nel 2028 e all'1,5 per cento nel 2029, rispettando i limiti previsti dalla raccomandazione del Consiglio.

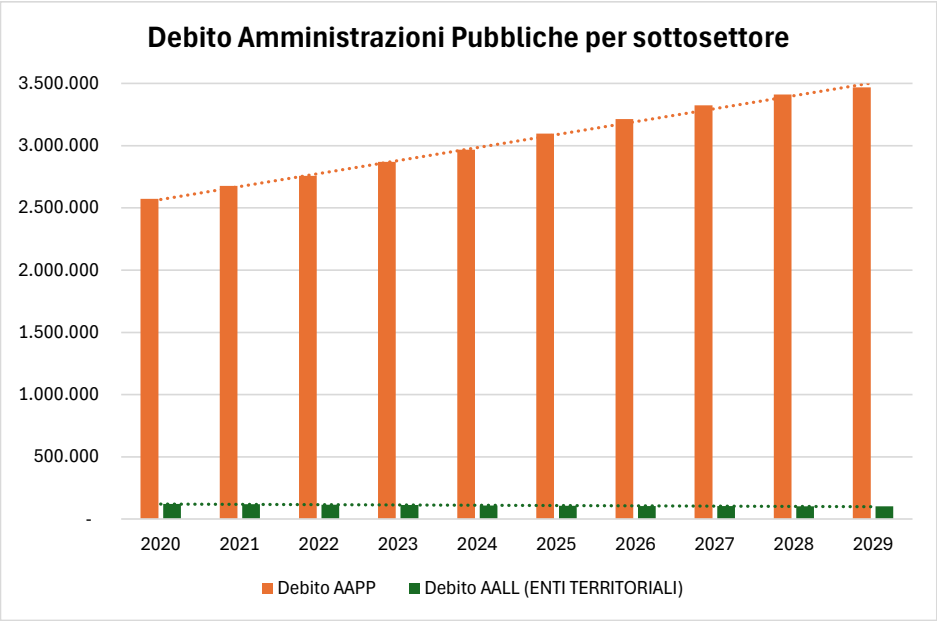
- Gli interventi in materia di energia sono destinati anche alle pubbliche amministrazioni: "*saranno promossi l'efficientamento energetico e lo sviluppo delle fonti rinnovabili negli edifici e nelle strutture pubbliche, con particolare riferimento alle strutture del Servizio sanitario nazionale, agli edifici scolastici e universitari e agli impianti sportivi. Con riferimento al settore dei trasporti si provvederà al finanziamento di investimenti nelle infrastrutture ferroviarie che contribuiscono allo sviluppo della mobilità sostenibile.*"

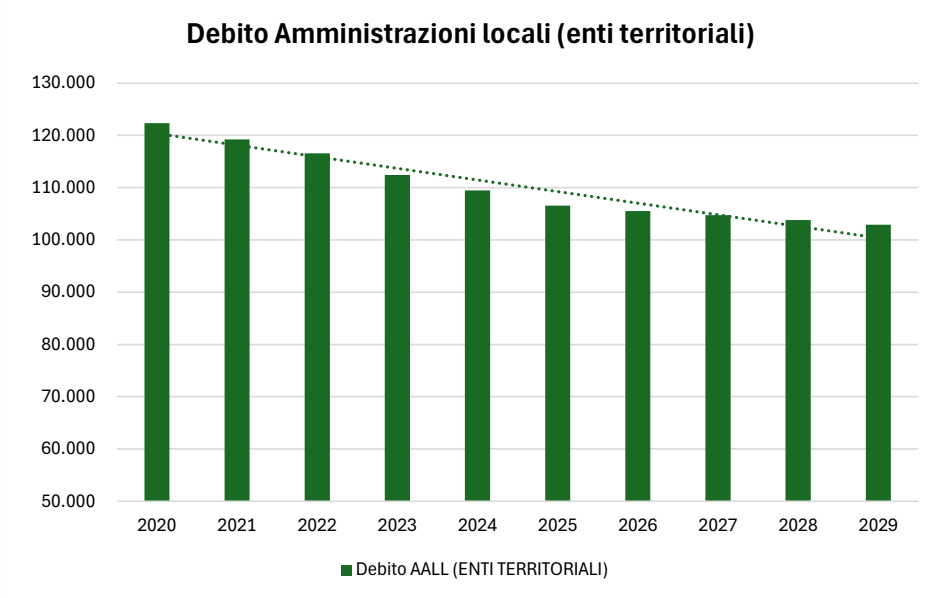
Per quanto riguarda lo scenario programmatico si prevede:

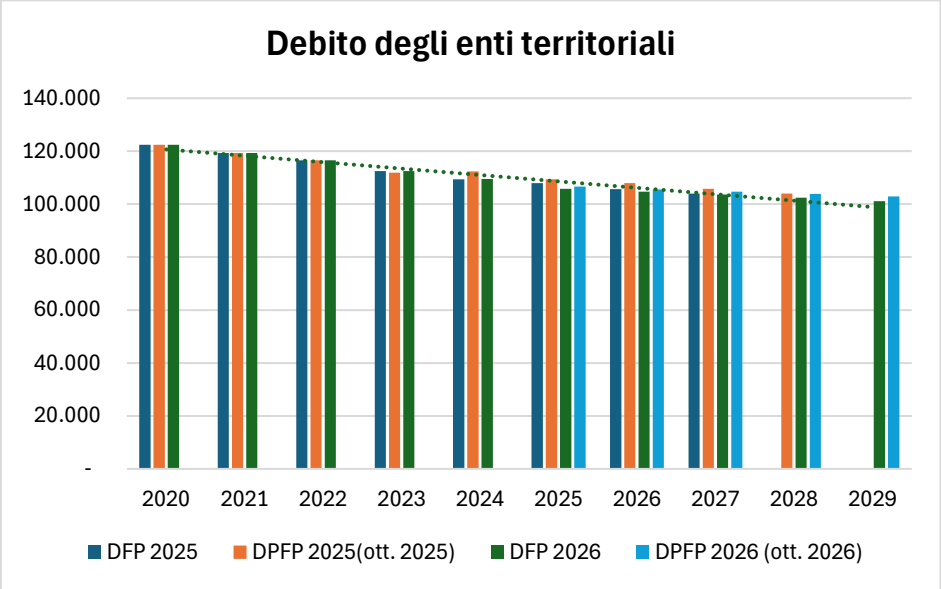
- indebitamento netto incluso l'utilizzo della Nec: 3,4% per il 2027; 3,2% per il 2028 e 2,3% nel 2029;
- indebitamento netto escluso l'utilizzo della Nec: 2,8% per il 2027; 2,6% per il 2028 e 2,3% nel 2029.

- Negli anni successivi il tasso di crescita programmatico del Pil si attesta allo 0,8% nel 2027, allo 0,9% nel 2028, allo 0,8% nel 2029.
- Debito pubblico programmatico previsto: 138,1% a fine 2026; 138,5% nel 2027, scende al 137,9% nel 2028 e al 136,6% nel 2029.
- Riguardo al "debito delle amministrazioni territoriali" si ricorda che:

Le spese di investimento regionali sono finanziate mediante avanzo corrente, entrate in conto capitale e, eventualmente, debito; quest'ultimo è destinato esclusivamente alle spese di investimento. La contrazione del debito è condizionata dalla sostenibilità economica del suo rientro, nel rispetto dell'equilibrio intergenerazionale. Inoltre, il valore del debito delle amministrazioni territoriali è contenuto rispetto al PIL ed è in continua riduzione, sia in termini percentuali sia in valori assoluti.







A riguardo si ricorda che le Regioni sono tenute al rispetto dell'art.119 della Costituzione, nel quale si afferma che "[...] *Possono ricorrere all'indebitamento solo per finanziare spese di investimento. È esclusa ogni garanzia dello Stato sui prestiti dagli stessi contratti.*"

Se l'obiettivo della riforma della Governance europea è raggiungere la *"sostenibilità del debito"*, le regioni (e gli enti territoriali) hanno già l'obbligo del rispetto del pareggio di bilancio ai sensi all'articolo 9 della legge n. 243/2012 (saldo tra il complesso delle entrate e delle spese finali) a livello di comparto e degli equilibri di cui al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 (saldo tra il complesso delle entrate e il complesso delle spese, ivi inclusi avanzi di amministrazione, debito e Fondo pluriennale vincolato) a livello di singolo ente, non possono fare disavanzo (al contrario dello Stato).

All'interno del pareggio di bilancio degli enti territoriali, rientrano tutte le spese, nessuna esclusa (es. compresi gli interessi...) a differenza di quanto avviene ora per lo Stato (ad es. avanzo primario al netto degli interessi da pagare sul debito).

Inoltre, a proposito del principio di "sostenibilità del debito" la Corte Costituzionale (non ultima Sent. 235/2021) ha più volte enunciato il principio che la contrazione del debito è condizionata dalla sostenibilità economica del suo rientro e dalla trasparenza dei meccanismi di risanamento in termini di responsabilità di mandato e di equilibrio intergenerazionale (ex multis, sentenza n. 18 del 2019): "*Il rispetto del principio di equità intergenerazionale comporta la necessità di non gravare in modo sproporzionato sulle opportunità di crescita delle generazioni future, garantendo loro risorse sufficienti per un equilibrato sviluppo [...]*".

Per gli Enti territoriali, a differenza che per le Amministrazioni Centrali, è stata data piena attuazione alla legge 243/2012.

In assenza di autonomia finanziaria per gli EETT, la stragrande maggioranza dei trasferimenti dallo Stato centrale agli enti territoriali è destinata al finanziamento di funzioni LEP o a compensazione di basi imponibili erose da provvedimenti di finanza pubblica. Lo Stato centrale indebitandosi finanzia parte delle sue spese e dei trasferimenti. Pertanto, se lo Stato ritiene opportuno ridurre/ incrementare i LEP (e il loro finanziamento) per aderire alla regola del limite della spesa pubblica primaria *"la Regione e gli enti locali interessati sono tenuti all'osservanza di tali LEP nel rispetto dell'articolo 119, quarto comma, della Costituzione*." (Atto Camera 1665 "Disposizioni per l'attuazione dell'autonomia differenziata delle Regioni a statuto ordinario ai sensi dell'articolo 116, terzo comma, della Costituzione").

Il debito delle Amministrazioni locali è in riduzione in termini percentuali e in valore assoluto rispetto al PIL e in riduzione rispetto allo stock del debito: dal 4,2% sul totale dello stock nel 2022 al 3,0% nel 2028 (secondo le attuali stime *DPFP 2026*).

Revisione leggi n.243/2012 e n.196/2009

In considerazione della revisione della normativa contabile vigente - leggi n.243 del 2012 e n.196 del 2009 - alla luce della nuova *governance economica europea*, è stato costituito un apposito gruppo di lavoro nell'ambito delle Commissioni Bilancio della Camera dei deputati e del Senato della Repubblica con il compito di definire i contenuti dei progetti di legge di iniziativa parlamentare.

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome auspica un coinvolgimento continuo sulla definizione del testo in *progress* del DDL all'esame delle Commissioni parlamentari per potersi confrontare sia sulle parti che coinvolgono direttamente gli enti territoriali, sia per l'esame delle norme non ancora note che di quelle che si dovranno raffrontare e integrare con le modifiche della legge 243/2012, oggi applicata agli enti territoriali.

Relazioni finanziarie Stato – Regioni e politiche di bilancio

Stato di attuazione della legge 111/2023 di "Riforma fiscale" e del federalismo fiscale regionale

In attuazione della legge delega per la riforma fiscale n. 111/2023 è stato approvato il decreto legislativo n. 147/2026. Il provvedimento modifica l'impianto originario del decreto legislativo n. 68/2011, emanato in attuazione dell'articolo 119 della Costituzione e della legge n. 42/2009. Si pongono di conseguenza alcune criticità per proseguire il percorso di attuazione dell'articolo 116 della Costituzione che valorizza l'autonomia finanziaria regionale.

La scelta di sostituire l'aumento dell'addizionale regionale all'IRPEF con l'attribuzione di una compartecipazione all'IRPEF ha privilegiato il rispetto dei vincoli di finanza pubblica, obiettivo condiviso dalle Regioni, senza tuttavia recepire le istanze necessarie a rendere la disciplina più coerente con l'articolo 119 della Costituzione.

Si attendono i decreti attuativi del decreto legislativo; di prima attuazione dovrebbe essere il riparto del *Fondo in favore delle Regioni a statuto ordinario,* previsto all'articolo 34, per il solo 2026, in attuazione dell'articolo 39, comma 3, del D.lgs. 68/2011 che prevedeva di ricomprendere nell'ammontare dei trasferimenti soppressi, ai fini dell'attuazione del federalismo fiscale, anche i trasferimenti "tagliati" dal DL 78/2010 (pari a 4,5 miliardi di euro), compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica e spettanti in ossequio alla giurisprudenza costituzionale (Sent. n.103/2018): infatti tale contributo alla finanza pubblica è tuttora in vigore pur avendo la Corte Costituzionale ricordato, nelle sedi istituzionali, i tagli agli enti territoriali devono avvenire sulla base del principio di temporaneità e transitorietà delle misure di contenimento della spesa pubblica; rileva inoltre l'art.2, comma 1, lett.g), punto 3) della legge 111/2023 - Delega fiscale - che richiama, per l'appunto, i principi fondamentali l'attuazione dell'articolo 39, comma 3, del d.lgs.68/2011, riguardante la soppressione e la fiscalizzazione dei trasferimenti statali alle Regioni a statuto ordinario.

Le risorse utilizzate a copertura di questo Fondo sono quelle previste dalla legge di bilancio dello Stato 2026 come compartecipazione regionale sia al canone di concessione dei punti delle reti fisiche del gioco che sul provento del gioco, al netto delle vincite erogate e degli aggi: purtroppo lo *Schema di decreto legislativo recante disposizioni in materia di riordino del settore dei giochi pubblici ammessi in Italia, raccolti attraverso rete fisica, ai sensi dell'articolo 15 della legge 9 agosto 2023, n. 111*, non è stato approvato, pur essendo continuati i tavoli tecnici fra Stato – Regioni – Enti Locali per la definizione dei contenuti del provvedimento. Nell'Accordo Governo – Regioni sulla manovra 2026, lo Stato si impegnava a riconoscere alle Regioni per l'anno 2026 il 2,5 per cento della raccolta degli apparecchi AWP (*Amusement with Price)*, anche dette New Slot, ovvero gli apparecchi elettronici che erogano vincite in denaro, per il controvalore di 80 milioni di euro.

La tassa automobilistica ("bollo auto") è il cespite di entrata tributaria più significativo per le Regioni a statuto ordinario, in relazione non solo all'entità del gettito di entrata da essa assicurato a legislazione vigente, ma anche rispetto al suo ampio potenziale di manovrabilità futura (leva fiscale).

A seguito dell'approvazione del Decreto 162 del 17 settembre 2026, la tassa automobilistica viene sostituita da trasferimenti statali.

È necessario che l'impegno del Governo al ristoro integrale alle Regioni del gettito del bollo auto si concretizzi attraverso un confronto tecnico con le Regioni per determinare modalità e importi.

Per quanto riguarda la modifica degli scaglioni IRPEF, ora a regime con la legge 207/2024, si ripropone per il bilancio di previsione 2027 – 2029 delle Regioni il tema della copertura delle eventuali minori entrate sull'esercizio 2029 in assenza di una copertura finanziaria strutturale.

La Conferenza delle Regioni e delle Province autonome ha chiesto, sia nell'ottica della pluriennalità del programma strutturale di bilancio 2025 – 2029, sia in applicazione delle leggi vigenti, di prevedere una soluzione legislativa rispettosa dei principi dall'art.119 della Costituzione ossia del concetto che l'ordinario metodo di finanziamento delle funzioni regionali non prevede trasferimenti e della legge 42/2009 (art.2, c. 2, lett.t) e che occorre salvaguardare l'attuale livello di autonomia finanziaria regionale, secondo il principio "*non si torna indietro*" sancito dalla sentenza della Corte Costituzionale n. 37 del 2004.

Si auspica che Il DDL Bilancio dello Stato 2027 – 2029 preveda almeno la proroga per l'anno 2029 delle disposizioni finalizzate a consentire alle Regioni di determinare aliquote differenziate dell'addizionale regionale all'Irpef, sulla base dei quattro scaglioni di reddito vigenti prima dell'entrata in vigore della riforma fiscale di cui alla legge di bilancio 2025 e contemporaneamente l'istituzione di un fondo per l'avvio della copertura delle minori entrate delle Regioni dal 2030 per permettere alle stesse di unificare gli scaglioni IRPEF.

Strettamente correlato all'attuazione del d.lgs 68/2011 in materia di attuazione del "Federalismo fiscale regionale" e alla legge delega 111/2023 "Riforma fiscale", è l'attuazione della legge 86/2024 e del DDL di delega per la "Determinazione dei LEP", in quanto tutti i provvedimenti concorrono alla definizione dei rapporti finanziari fra Stato e Regioni a statuto ordinario sia per le materie "non LEP" che per quelle "LEP".

Il testo è ancora all'esame della 1ª Commissione permanente (Affari Costituzionali) del Senato.

All'art.2, comma 1 lettera e) il DDL prevede che i LEP devono essere determinati:

- coerentemente con gli obiettivi programmati di finanza pubblica;
- nel rispetto degli equilibri di bilancio;
- se necessario, in relazione alle risorse disponibili, un percorso graduale di raggiungimento dei medesimi LEP, anche attraverso la fissazione di obiettivi di servizio intermedi, ferma restando l'applicazione dell'articolo 10, comma 2, della legge 26 giugno 2024, n. 86 (Fondo perequativo);

Anche per questo provvedimento la Commissione tecnica Fabbisogni Standard ha rilevato la forte opposizione dei Ministeri alla fiscalizzazione, riscontrando un diffuso difetto di prospettiva delle argomentazioni addotte dai Ministeri rispetto all'obiettivo di individuare i fondi oggetto di fiscalizzazione, in quanto i motivi contrari addotti prendono le mosse da quadri normativi di settore vigenti non coerenti con il dettato costituzionale e con la relativa normativa di attuazione.

Documento Programmatico di Bilancio 2027

Nel documento si indica che particolare rilievo "*sarà attribuito al finanziamento degli investimenti strategici e infrastrutturali, quale leva per sostenere la crescita e rafforzare la capacità produttiva del Paese. In tale ambito, gli interventi in materia di sicurezza energetica saranno orientati al rafforzamento degli investimenti sulla rete ferroviaria e al potenziamento delle infrastrutture pubbliche, con particolare riferimento a scuole, ospedali, università, impianti sportivi e bacini idroelettrici.*

Gli interventi destinati alle imprese saranno volti a rafforzare la competitività del sistema produttivo nonché al sostegno ai prezzi dell'energia elettrica per quota parte dei consumi, alla sicurezza degli approvvigionamenti energetici attraverso, in particolare, maggiori contributi agli investimenti per impianti fotovoltaici, per la promozione del biometano e per la riconversione di impianti a biogas esistenti."

Al momento la spesa sanitaria subirebbe un impatto pari allo 0.10% del PIL circa 2,4 miliardi, che scende allo 0,08% del Pil nel 2028 e allo 0,07% nel 2029, mentre l'impatto sulla spesa «Politiche per la famiglia e spesa sociale» vale lo 0,21% del Pil nel 2027, circa 5 miliardi. Il peso scende poi allo 0,12% nel 2028 e allo 0,11% nel 2029.

TABELLA I.6-1 : IMPATTO STIMATO DELLE MISURE DELLA MANOVRA DI FINANZA PUBBLICA					
	Una tantum	Entrate/ Spese	2027	2028	2029
				% del PIL	
Impieghi					
Misure fiscali	no	e	-0,09	-0,21	-0,16
Politiche per la famiglia e spesa sociale	no	e/s	-0,21	-0,12	-0,11
Sanità	no	e/s	-0,10	-0,08	-0,07
Sostegno alle imprese	no	e/s	-0,14	-0,18	-0,13
Infrastrutture	no	s	-0,13	-0,15	-0,04
Enti territoriali	no	s	-0,01	-0,01	-0,02
Difesa	no	s	-0,19	-0,20	-0,03
Fondo sentenze	si	s	-0,08	0,00	0,00
Altre spese/interventi	no	e/s	-0,03	-0,04	-0,08
Altre spese/interventi	si	s	0,00	0,00	-0,01
Risorse					
Misure a carico del settore finanziario	no	e	0,21	0,13	0,10
Revisione spesa ministeri	no	s	0,05	0,08	0,08
Misure in materia di giochi	no	e	0,03	0,03	0,02
Altre entrate/coperture	no	e	0,05	0,14	0,23
Altre entrate/coperture	si	e	0,02	0,00	0,00
Altre spese/coperture	no	e/s	0,07	0,07	0,07
IMPATTO COMPLESSIVO			**-0,54**	**-0,56**	**-0,15**

Tabella 10 – Impatto stimato delle misure della manovra di finanza pubblica (fonte: Documento di programmatico di bilancio 2026)

Analisi delle entrate

Il sistema di finanziamento delle Regioni a statuto ordinario continua a essere disciplinato dalla normativa previgente al decreto legislativo n. 68 del 2011, emanato in attuazione della legge delega n. 42 del 2009 in materia di federalismo fiscale. L'assetto della fiscalità regionale delineato da tale decreto ha trovato un'applicazione solo parziale, essendo la sua piena attuazione oggetto di reiterati rinvii. Da ultimo, la legge di bilancio per il 2023 (legge n. 197 del 2022, art. 1, comma 788) ha fissato l'avvio del nuovo regime al 1° gennaio 2027, ovvero al 1° gennaio 2026 qualora risultino soddisfatte le condizioni previste dal decreto legislativo n. 118 del 2011 per l'attuazione del federalismo fiscale.

Le entrate tributarie regionali sono costituite principalmente dal gettito dell'Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP), dall'addizionale regionale all'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF), dalla tassa automobilistica regionale[196] e dalle compartecipazioni alle accise su benzina e gasolio. Gli ulteriori tributi minori incidono in misura marginale sul complesso del gettito tributario. Ulteriore entrata di rilievo è costituita dalla compartecipazione regionale al gettito dell'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA), istituita dal decreto legislativo n. 56 del 2000 e determinata annualmente mediante decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, la quale rientra nel meccanismo di perequazione previsto dal medesimo decreto, finalizzato al finanziamento del Servizio sanitario nazionale.

[196] Si segnala il decreto-legge 162/2026 che, limitatamente all'anno 2027, introduce l'esenzione dal pagamento della tassa automobilistica per un solo veicolo per persona con potenza non superiore agli 80 KW..

Con i dati di fonte OpenBDAP e SIOPE sono state riscostruite le principali voci di entrate correnti di natura tributaria (Titolo I) di Regione Lombardia dal 2016, primo anno dell'armonizzazione, al 2025.

Guardando alle entrate di cassa, la principale voce è la compartecipazione sull'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA) che con 12,693 miliardi di euro nel 2025 costituisce più della metà delle entrate tributarie (Tabella 8). L' Imposta Regionale sulle Attività Produttive (IRAP) e l'addizionale regionale sull'Imposta sul Reddito delle Persone Fisiche (IRPEF) seguono rispettivamente con 6,670 e 2,850 miliardi di euro. La tassa automobilistica nel 2025 ha registrato incassi per 1,291 miliardi mentre la compartecipazione sull'accisa sulla benzina 780 milioni. Sono poi presenti altre imposte e tasse[197] per 183 milioni di euro.

Si sottolinea come l'andamento delle entrate tributarie regionali sia influenzato in misura determinante dalla componente destinata al finanziamento del Servizio sanitario nazionale, che rappresenta l'87% del complesso delle risorse. Tale componente è disciplinata da un meccanismo di riparto articolato su più livelli istituzionali: il volume complessivo delle risorse disponibili viene determinato sulla base dei modelli macroeconomici elaborati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, i quali tengono conto delle previsioni di gettito tributario e delle dinamiche della spesa sanitaria nazionale. La ripartizione di tali risorse tra le singole Regioni avviene mediante delibera del CIPESS, sulla base dei criteri e delle quote definite nell'ambito dell'Intesa di riparto sancita in Conferenza Stato-Regioni. Pertanto, l'andamento delle maggiori voci di entrata tributaria riflette direttamente il meccanismo di riparto del fondo sanitario nazionale e le modalità di finanziamento del Servizio sanitario regionale.

Categoria di entrata	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Compartecipazione IVA	11.073	10.400	12.189	13.088	15.265	12.707	10.678	12.817	12.970	12.693
IRAP	2.538	7.689	4.967	5.610	6.120	4.753	5.621	6.729	6.599	6.670
Addizionale IRPEF	2.219	2.231	2.144	2.573	2.561	2.349	2.147	2.973	3.002	2.850
Tassa auto	1.122	1.074	1.098	1.187	1.066	1.127	1.162	1.120	1.213	1.291
Comp. accise benzina	855	831	856	843	835	847	691	958	962	780
Altre imposte o tasse	168	184	146	143	117	122	146	156	179	183
Totale	**17.975**	**22.410**	**21.399**	**23.444**	**25.964**	**21.906**	**20.444**	**24.753**	**24.926**	**24,468**

Tabella 11 - Entrate tributarie correnti di Regione Lombardia (incassi) valori in milioni di euro

[197] Altre tasse regionali sono la tassa regionale per il diritto allo studio universitario, il tributo speciale per il deposito in discarica dei rifiuti solidi, la tassa sulla concessione per la caccia e per la pesca, la tassa sulle concessioni regionali e la tassa di abilitazione all'esercizio professionale, mentre altre imposte regionali sono l'imposta regionale sulle concessioni statali sui beni del patrimonio indisponibile e altre imposte sostitutive non altrimenti classificabili.

La composizione percentuale delle entrate tributarie correnti (incassi) della Lombardia nel 2025 è la seguente: compartecipazione IVA (52%), IRAP (27%), addizionale IRPEF (12%), tassa auto (5%) e compartecipazione accisa sulla benzina (3%), meno dell'1% è assorbito da altre imposte e tasse. Più o meno le stesse percentuali si ripetono dal 2016 al 2024 con alcune variazioni (Fig. 6). In particolare, l'IRAP sembra curiosamente avere un andamento altalenante, la compartecipazione IVA, escluso un vistoso calo nel 2017, è abbastanza stabile nel periodo considerato. La compartecipazione IVA, è anch'essa altalenante, ma perché è di fatto complementare al IRAP e da addizionale Irpef e da accisa sulla benzina, visto che il fondo sanitario, finanziato con la compartecipazione IVA, è ripartito per finanziare il fabbisogno sanitario regionale al netto di Irap, addizionale Irpef e accisa sulla benzina. Quest'ultima risulta abbastanza stabile, così come anche la tassa auto.

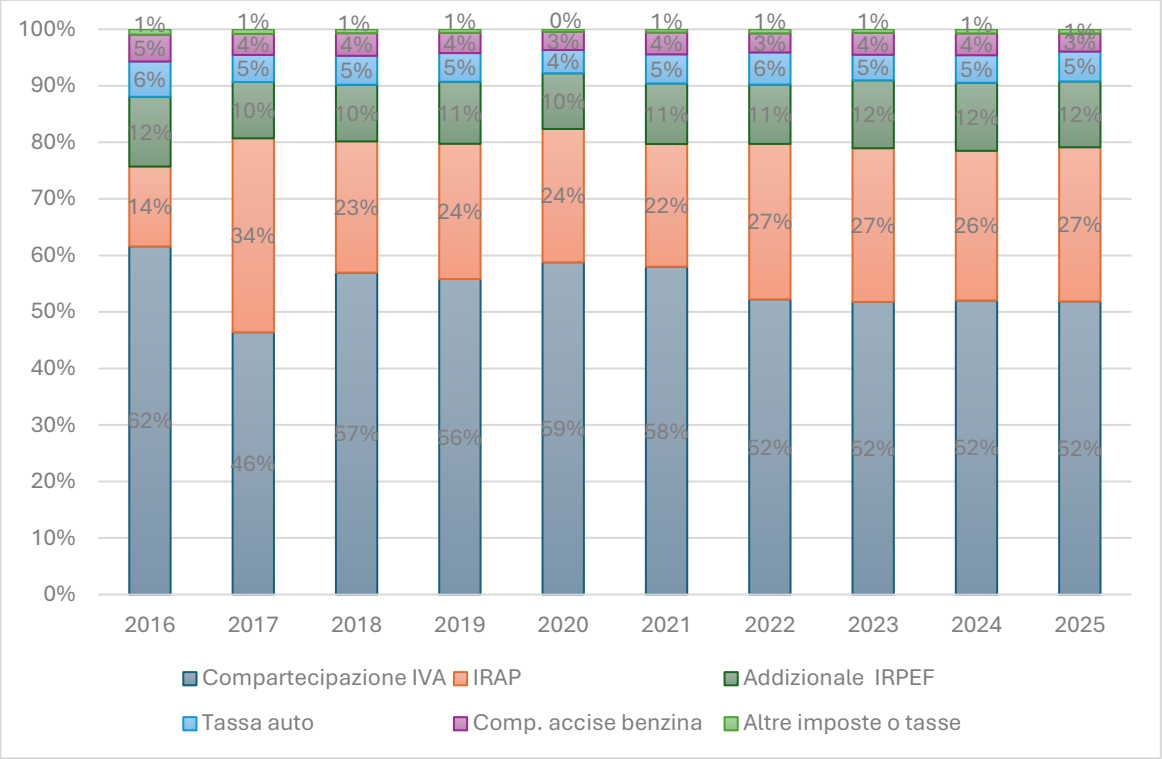


Figura 7 – Entrate tributarie correnti di Regione Lombardia (incassi) valori percentuali (fonte: OpenBDAP per gli anni 2016-2019 e 2021-2023, SIOPE per gli anni 2020, 2024 e 2025)

Il giudizio di rating di Regione Lombardia

L'Agenzia di rating Moody's ha da sempre riconosciuto l'efficienza della gestione finanziaria di Regione Lombardia, attribuendole ottimi giudizi con riferimento all'affidabilità finanziaria ed alla prudenza nella gestione del debito.

Anche nel 2026 Regione Lombardia ha dato prova di una forte solidità economico patrimoniale e della capacità di far fronte a obbligazioni ordinarie nonché a spese impreviste e straordinarie. Questo ha reso possibile la conferma del giudizio di rating da parte di Moody's al livello di Baa1 stable, confermandosi un *notch* al di sopra del rating sovrano (Baa2 stable); caso eccezionale a livello mondiale.

Il rating attribuito a Regione Lombardia esprime il seguente giudizio da parte dell'Agenzia emittente:

- la ricchezza e la dinamicità dell'economia lombarda: la Lombardia è la regione più ricca del Paese, con economia ampia e diversificata. Il PIL pro-capite è significativamente al di sopra della media italiana mentre il tasso di disoccupazione è al di sotto della media nazionale;
- un sistema di governance molto forte, che sostiene risultati finanziari equilibrati: la regione beneficia di un sistema istituzionale maturo e robusto, mostra capacità di controllare strettamente i costi e migliorare strutturalmente l'efficienza dell'amministrazione;
- una gestione finanziaria efficiente e un'elevata flessibilità sulle entrate;
- un sistema sanitario in equilibrio e particolarmente efficiente, anche con riferimento alla capacità di riduzione dei tempi di pagamento;
- un profilo di debito fortemente contenuto e una solida liquidità;
- Cospicui fondi europei e nazionali che sostengono le strategie di investimento della regione: la spesa per investimenti della Lombardia è cresciuta in modo significativo, sostenuta da fondi europei e nazionali.

Indirizzi generali per la prossima manovra di bilancio

La manovra finanziaria per il triennio 2027-2029 dovrà essere impostata in coerenza con le regole dell'Unione Europea, la cui riforma della governance economica è stata realizzata a seguito dell'entrata in vigore del regolamento (UE) 2024/1263 del Parlamento europeo e del Consiglio, del regolamento (UE) 2024/1264 del Consiglio e della direttiva (UE) 2024/1265 del Consiglio del 29 aprile 2024.

Nel contesto di queste regole, il 2 ottobre il Consiglio dei ministri ha deliberato il Documento programmatico di finanza pubblica (DPFP) che delinea la cornice entro la quale sarà progettata la manovra finanziaria dello Stato per il triennio 2027/2029, provvedendo contestualmente alla rielaborazione delle previsioni macroeconomiche e di finanza pubblica. Il quadro programmatico di finanza pubblica del DPFP, che sconta l'attivazione della clausola di salvaguardia nazionale per le spese in difesa e per le misure in energia (0,3% del PIL ciascuna nel 2027 e nel 2028), stima un indebitamento netto pari al 3,4% del PIL nel 2027 e al 3,2% nel 2028, con una successiva riduzione al 2,3% nel 2029, grazie al progressivo rafforzamento del saldo primario, che passa dallo 0,9% del 2027 al 2,4% del 2029. Al netto dell'impatto della clausola, il rapporto deficit/PIL si manterrebbe stabilmente al di sotto del 3% lungo tutto l'orizzonte di previsione.

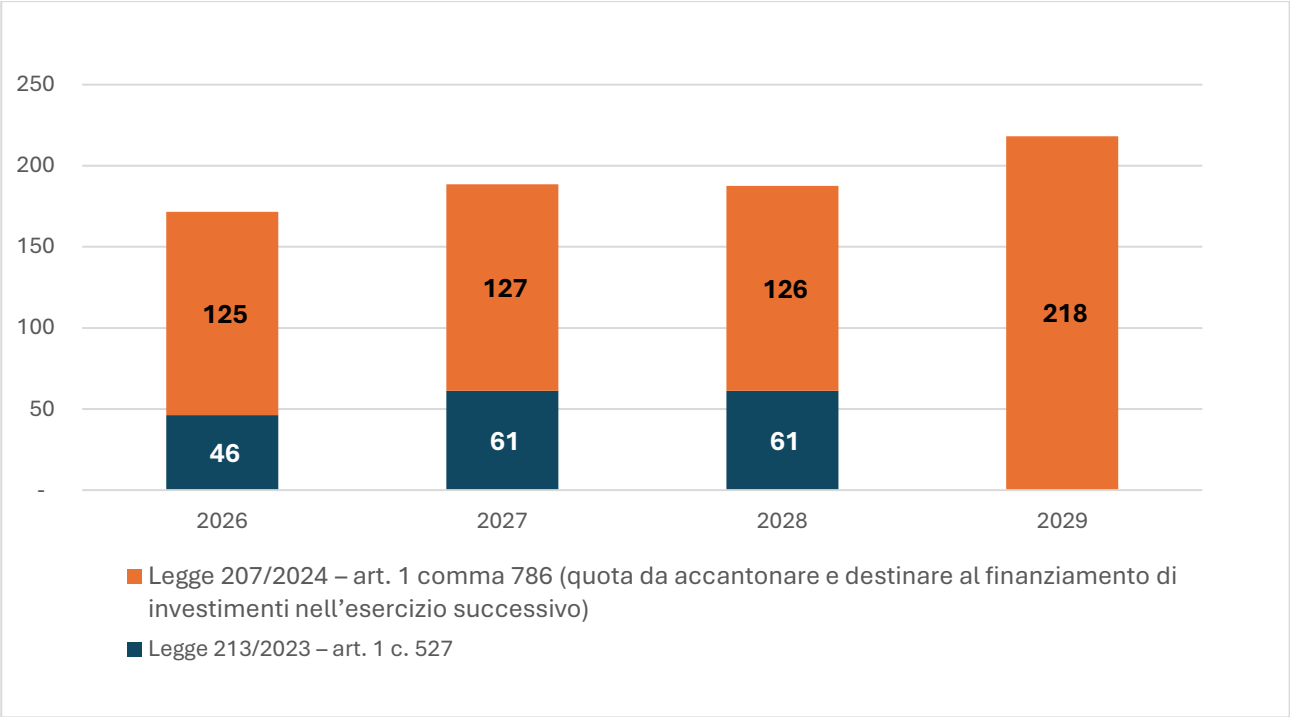
In tale contesto si inserisce il concorso delle regioni alla finanza pubblica, disciplinato, nel corso degli ultimi anni, attraverso successivi interventi legislativi. La legge n. 178/2020 (art. 1, cc. 850-851) ha stabilito un contributo di 196 milioni di euro annui per il triennio 2023-2025 e la legge n. 213/2023 (art. 1, c. 527) ha aggiunto 305 milioni di euro per il 2024 e 350 milioni di euro annui per il quadriennio 2025-2028. Da ultimo la legge n. 207/2024 (art. 1, cc. 784-795) ha introdotto un ulteriore contributo aggiuntivo per il quinquennio 2025-2029, determinato in 280 milioni di euro per il 2025, 840 milioni di euro annui per il triennio 2026-2028 e 1.310 milioni di euro per il 2029.

Il quadro è stato successivamente modificato dalla legge n. 199/2025 (art. 1, cc. 635-637). Il contributo a carico delle regioni a statuto ordinario di cui alla legge n. 207/2024 è stato ridotto di 100 milioni di euro per il 2026, con riduzione proporzionale degli importi di ciascuna regione[198]. La stessa legge ha inoltre consentito alle regioni a statuto ordinario di rinunciare, per il 2026, al contributo agli investimenti di 259,5 milioni di euro previsto dalla legge n. 145/2018 (art. 1, c. 134), con conseguente riduzione del relativo concorso alla finanza pubblica. Regione Lombardia ha esercitato tale facoltà, conseguendo un minor accantonamento di circa 45 milioni di euro[199]. La rinuncia non ha comportato il definanziamento degli investimenti, la cui realizzazione resta assicurata attraverso il ricorso al DANC, con l'effetto di preservare risorse di parte corrente per altre finalità regionali.

Quanto agli effetti sul bilancio di Regione Lombardia, come evidenziato nel seguente grafico, la quota di concorso assegnata comporta complessivamente un onere di 171 milioni di euro per il 2026, 188 milioni di euro per il 2027, 187 milioni di euro per il 2028 e 218 milioni di euro per il 2029.

[198] Tabella 1 allegata al decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 8 ottobre 2025, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 271 del 21 novembre 2025

[199] Allegato A del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 11 maggio 2026, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 163 del 16 luglio 2026



Per le annualità comprese nel periodo 2026-2028, il contributo previsto dalla legge n. 213/2023 si realizza mediante il versamento diretto di risorse proprie al bilancio dello Stato di 46 milioni di euro nel 2026 e di 61 milioni di euro per gli anni 2027 e 2028.

Diversamente, per le regioni che non registrano situazioni di disavanzo, come Regione Lombardia, il contributo introdotto dalla legge n. 207/2024 si concretizza in un accantonamento del risultato di amministrazione, destinato al finanziamento di investimenti nell'esercizio successivo. Gli accantonamenti previsti per Regione Lombardia[200] ammontano a 125 milioni di euro per il 2026, 127 milioni di euro per il 2027, 126 milioni di euro per il 2028 e 218 milioni di euro per il 2029.

Nella predisposizione della prossima manovra di bilancio occorre inoltre tenere conto dell'esenzione della tassa automobilistica per il 2027, introdotta dall'art. 2 del decreto-legge 17 settembre 2026, n. 162. La misura riguarda i versamenti con termine ordinario di pagamento compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2027, per le persone fisiche e per un solo veicolo regolarmente assicurato, con potenza non superiore a 80 kW. Per compensare il minor gettito è previsto un trasferimento complessivo a Regioni e Province autonome di 2.293,5 milioni di euro per il 2027. Per Regione Lombardia il minor gettito è stimato attualmente in circa 510[201] milioni di euro.

Allo stato attuale la misura presenta alcune criticità operative. Qualora i requisiti necessari per usufruire dell'esenzione non fossero resi disponibili in tempo utile, sarebbe necessario sospendere la domiciliazione bancaria dei pagamenti per tutti gli autoveicoli intestati a persone fisiche, con possibili tensioni di cassa per la Regione. Sotto il profilo finanziario, inoltre, il trasferimento compensativo ridurrebbe la capacità di indebitamento regionale, salvo che in sede di conversione ne sia previsto il computo ai fini del calcolo del limite di indebitamento, in analogia a quanto avvenuto per il Fondo nazionale trasporti.

[200] Allegato C del decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze 11 maggio 2026, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 163 del 16 luglio 2026

[201] Calcolo effettuato sulla base di 3.924.027 veicoli e di un beneficio medio di circa 130 euro

La misura è tuttora in fase di conversione in legge. Il Parlamento potrà modificare requisiti e platea dei beneficiari, con possibili effetti sulla quantificazione del minor gettito e sull'adeguatezza del trasferimento compensativo. Il quadro degli effetti sul bilancio regionale 2027-2029 è quindi caratterizzato da un elevato grado di incertezza.

Il perimetro effettivo della manovra regionale potrà essere definito compiutamente solo a seguito della manovra di finanza statale e delle modalità con cui ne verranno attuate le disposizioni rivolte alle Regioni. Lo scenario prospettico regionale delinea un irrigidimento della spesa corrente, determinato anche dalle obbligazioni già assunte e dalla rigidità delle spese di funzionamento obbligatorie, in un contesto in cui il contributo alla finanza pubblica posto a carico delle regioni a statuto ordinario risulta confermato.

Un approfondimento specifico riguarda la spesa d'investimento finanziata con risorse autonome derivanti da debito autorizzato e non contratto (DANC). Tali investimenti contribuiscono all'incremento del patrimonio complessivo della Pubblica amministrazione lombarda, ma richiedono una programmazione particolarmente attenta resa particolarmente complicata dalla difficoltà di Comuni, Provincie e forme associative degli EELL di realizzare quanto previsto e finanziato, tenuto conto dei margini di liquidità disponibili. In tale ambito, sarà confermata l'attenzione all'effettiva capacità di realizzazione degli interventi e alla sostenibilità dei relativi cronoprogrammi.

In questa prospettiva, proseguirà, con il coinvolgimento di tutti i livelli istituzionali interessati, la ricognizione puntuale dello stato di attuazione degli interventi. Sulla base dei relativi esiti, sarà valutata la possibilità di riorientare verso altre priorità di bilancio le risorse riferite agli interventi non ancora avviati o caratterizzati da significativi ritardi attuativi, contribuendo al mantenimento degli equilibri finanziari.

In continuità con la manovra di assestamento, sarà inoltre confermato l'impegno per una pianificazione finanziaria efficiente e sostenibile, capace di generare sinergie tra risorse autonome, statali e comunitarie, con l'obiettivo prioritario di attrarre e consolidare investimenti sul territorio senza richiedere ulteriori risorse a debito. In tale ambito, sarà data priorità all'utilizzo delle risorse derivanti dai programmi nazionali e comunitari, garantendo al contempo un'efficace realizzazione degli interventi finanziati e una gestione oculata e prudente delle risorse autonome. Si rende pertanto necessario consolidare ulteriormente la logica di trasversalità delle risorse e delle sinergie progettuali, valorizzando la capacità di fare sistema dell'amministrazione regionale nel suo complesso e costruendo una progettualità condivisa con gli stakeholder territoriali, orientata a investimenti strategici che intercettino i fabbisogni del territorio e generino un effetto moltiplicatore anche per il settore privato.

Considerate queste premesse, la manovra finanziaria regionale sarà orientata a consolidare la competitività e l'efficienza del sistema economico lombardo, ponendo particolare attenzione agli investimenti strategici, ai servizi destinati ai cittadini e alle famiglie, e alla continuità e alla qualificazione delle politiche di welfare e del sistema sanitario regionale. Le misure saranno definite secondo criteri di prudenza e nel rispetto degli equilibri di bilancio, in coerenza con l'impostazione che contraddistingue l'azione dell'amministrazione regionale, improntata alla volontà di mantenere l'invarianza della pressione fiscale, e assicurando la sostenibilità delle scelte finanziarie nel triennio di programmazione.