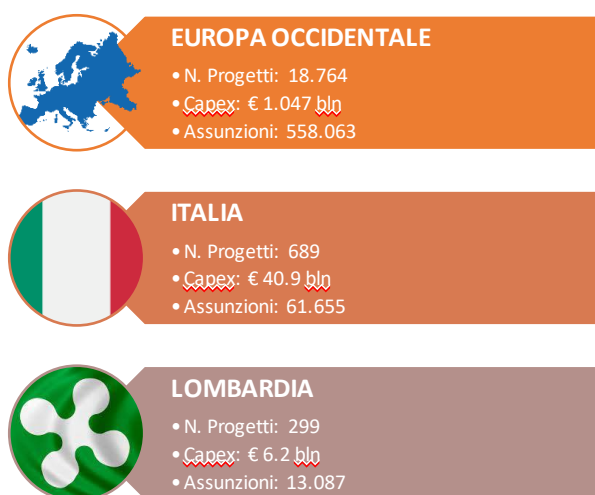


# PIANO OPERATIVO 2023 ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN LOMBARDIA

## 1. Il contesto

Dopo la netta diminuzione dei flussi di investimenti diretti esteri (IDE) registrata a livello globale nel 2020 (35% rispetto al dato 2019) quale effetto della pandemia e delle fragilità dell'economia internazionale, nel 2021 **la dinamica degli IDE** ha mostrato segnali di ripresa ed i flussi si sono attestati sui livelli pre-pandemia toccando il valore di USD 1,6 trilioni, con un incremento del 64% rispetto al 2020<sup>1</sup>. Pur a fronte dell'incertezza globale, **l'Italia ha mostrato un trend positivo** nei flussi di investimento attratti nell'ultimo triennio: nonostante la crisi sanitaria, il nostro Paese ha infatti attratto un numero crescente di progetti di investimento (il dato è quasi raddoppiato nel 2021 con 207 progetti rispetto al dato del 2019), che hanno generato un netto aumento del numero di nuovi posti di lavoro creati (+104,7% i posti di lavoro creati nel 2021 rispetto al precedente anno)<sup>2</sup>.

Anche nel 2021 la Lombardia si è confermata la **prima regione italiana per numero di progetti di investimento attratti** (oltre il 43% del totale registrato complessivamente da tutti i territori italiani) e ha mantenuto una posizione di leadership, nel panorama italiano, per capacità di attrarre ed accompagnare lo sviluppo di investimenti dall'estero. Nel triennio 2019-2022, la **Lombardia è stata scelta dagli investitori per la realizzazione di 299 progetti di investimento** per un capex totale di € 6,2 miliardi ed un impatto occupazionale atteso di oltre 13.000 assunzioni<sup>3</sup>.



<sup>1</sup> World Investment Report 2022, United Nations Conference on Trade and Development.

<sup>2</sup> Dati Oco Global su base dati ICE e Regioni Italiane (luglio 2022) e EY Attractiveness Survey-Europe (maggio 2022).

<sup>3</sup> Dati fDi Markets – Financial Times.

## 2. Attrazione investimenti: macro-dinamiche e opportunità per le regioni

Le evoluzioni in atto a livello globale e nell'area europea in particolare hanno amplificato alcune dinamiche che dischiudono per la nostra regione opportunità di **rafforzamento dell'attrattività complessiva verso gli investitori esteri**, con particolare riguardo alla **capacità di innovazione**, alla **crescita delle competenze** e alla **competitività di intere filiere**.

Si richiamano di seguito tre macro-dinamiche di interesse per lo sviluppo della capacità della Lombardia di attrarre investimenti:

- le priorità della **politica industriale dell'UE** che portano in primo piano gli obiettivi di **riduzione delle dipendenze strategiche** e di aumento della resilienza delle filiere rispetto alle fragilità delle catene del valore in settori che risultano portanti anche per l'economia della Lombardia (salute, energie, manifattura additiva e remanufacturing, digitale, automotive, microelettronica, batterie, agroindustria);
- la **regionalizzazione delle catene del valore**, con l'opportunità di favorire l'incontro tra le istanze dell'investitore interessato ad espandersi in Europa/Italia con nuovi progetti di insediamento, ovvero all'impresa che intende rilocalizzare produzioni e forniture precedentemente delocalizzate, e l'offerta di proposte attrattive che integrino disponibilità di aree, specializzazioni produttive, capacità di innovazione, bacino di competenze;
- la crescente rilevanza di **modelli di produzione circolari e sostenibili** e gli obiettivi di **digitalizzazione** volti ad accrescere efficienza e sicurezza di intere filiere: le transizioni green e tecnologica, come anche rappresentate nel PNRR, improntano le prospettive di riposizionamento all'interno delle catene del valore nei diversi settori economico-produttivi ed aprono opportunità per **investimenti nei settori più dinamici e ad alto valore aggiunto della Lombardia** (manifatturiero avanzato, farmaceutico e scienze della vita, energie e tecnologie per l'ambiente, aerospazio, agroindustria, tecnologie dell'informazione e della comunicazione...).

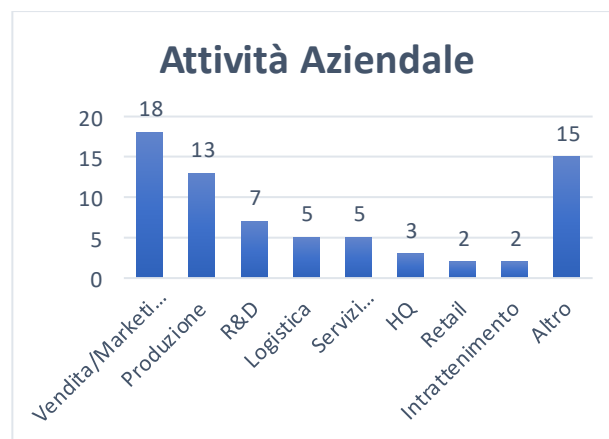
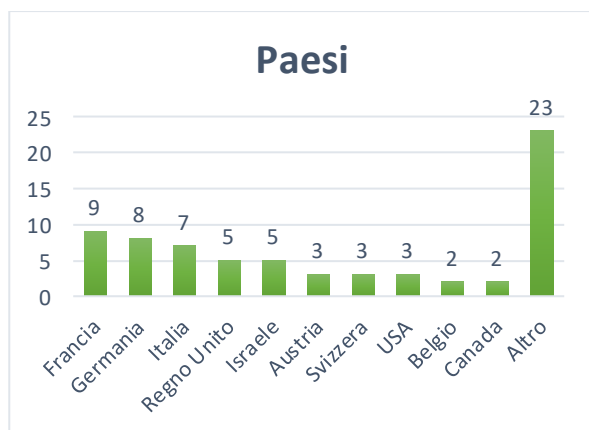
## 3. Attrazione investimenti in Lombardia: dal realizzato alle priorità per il 2023

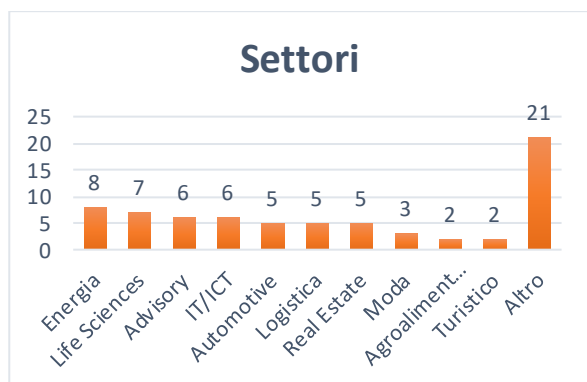
Nella prospettiva di consolidare ed ulteriormente sviluppare quanto costruito con i programmi per l'attrazione degli investimenti, tramite il Piano Operativo 2023 la Lombardia si propone di rafforzare la capacità di presentarsi sempre più come **territorio capace di accogliere iniziative di investimento** (nuovi progetti anche da rilocalizzazioni e/o ampliamento di investimenti esistenti) in ambiti ad alto valore aggiunto e di accompagnarne

la realizzazione tramite un lavoro di **coordinamento e stretta sinergia con il territorio** (enti locali, sistema associativo, mondo della ricerca e dell'innovazione, della formazione) e con gli **attori del sistema nazionale** (Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, ICE Agenzia, Invitalia, enti della diplomazia economica italiana all'estero e dei Paesi esteri in Italia...).

### 3.1. Assistenza agli investitori

Nell'arco degli 11 mesi del 2022 che vanno da gennaio a novembre, in **Lombardia le assistenze ad investitori sono cresciute del 39% rispetto al 2021, con 70 nuovi progetti di investimento** presi in carico a partire da gennaio 2022 e 115 progetti avviati nei precedenti anni. I servizi di assistenza assicurati tramite Invest in Lombardy si qualificano per la finalità di pubblico interesse e la gratuità e si rivolgono in modo prioritario, ma non esclusivo, a progetti di investimento provenienti dall'estero. **Europa e Americhe** sono i Paesi da cui originano la maggior parte dei progetti di investimento che vengono presi in carico da Regione Lombardia: tra i maggiori investitori spiccano Francia, Germania, Austria, Belgio, Regno Unito, Svizzera, USA e Canada. I **settori** in cui si concentrano le assistenze più recenti sono le energie, le scienze della vita, l'Ict, l'automotive e la logistica, ma anche l'agroindustria, il manifatturiero e l'aeronautico. Sono in aumento anche le imprese che già hanno avviato un progetto in Lombardia e che si rivolgono ai servizi regionali di assistenza per le attività di **after-care**. Nei grafici che seguono è rappresentata la ripartizione - per paese d'origine, settore di appartenenza, funzione aziendale coinvolta - delle 70 nuove assistenze prese in carico da Invest in Lombardy tra gennaio e novembre 2022.





Nella tabella seguente sono descritti inoltre alcuni importanti **progetti “flagship”** in corso gestiti da Invest in Lombardy nel 2022.

Settore	Area geografica	Investimento atteso	Ricaduta occupazionale attesa	Descrizione progetto
Energetico	Europa	200-400 mln €	1000-5000 dipendenti	Azienda che in collaborazione con un panel di investitori sta valutando la creazione di una fabbrica per la produzione di moduli fotovoltaici in Europa/Italia
Automotive	Americhe	200-400 mln €	1000 dipendenti	Multinazionale che sta valutando un nuovo progetto in Italia che riguarda la costituzione di un centro di R&D e testing di notevoli dimensioni
Farmaceutico	Americhe	300 mln €	500 dipendenti	Multinazionale attiva nel settore farmaceutico, specializzata nello sviluppo di medicinali per il trattamento di malattie incurabili con tecnologia RNA. La società intende espandersi in Europa e valuta anche la Lombardia per: <ul style="list-style-type: none"> <li>- un centro di produzione di prodotti farmaceutici</li> <li>- un centro di confezionamento, etichettatura e distribuzione</li> </ul>
Intrattenimento	Europa	240 mln €	700 dipendenti	La società è interessata a sviluppare un parco tematico e la Lombardia è in short list di interesse

Manifatturiero minerario	Europa	150 mln €	130 dipendenti	L'azienda è alla ricerca di un sito industriale di circa 40 ettari sul quale realizzare un impianto per la produzione di materiale tecnico ad alte prestazioni. La Lombardia è stata indicata come area strategica
Energetico	Europa	150 mln €	50 dipendenti	Società che investe in biometano e in solare assoggettato a idrogeno, ha in programma una serie di investimenti sul territorio lombardo
Energetico	Asia	50-100 mln €	100 dipendenti	L'azienda ha finalizzato la decisione di creare un nuovo centro di ricerca e sviluppo presso l'attuale sede in Lombardia
Agroalimentare	Europa	50 mln €	100 dipendenti	Holding company che investe nel capitale di piccole e medie aziende. La società intende avviare un investimento in Lombardia e realizzare una serra verticale innovativa (prodotti IV gamma)
Logistica	Europa	30-50 mln €	20-50 dipendenti	Azienda che sta valutando un nuovo progetto nel Nord Italia per la realizzazione di una base logistica per trasporto intermodale su rotaia di tutti i tipi di semirimorchi

Tra i **progetti di investimento più significativi** già finalizzati nell'ultimo biennio in Lombardia ad esito di un articolato percorso di assistenza si richiamano i due seguenti casi:

- **Vetropack**, azienda tra i principali produttori europei di vetro per imballaggi, già presente con uno stabilimento a Trezzano sul Naviglio e, che, grazie al supporto di Regione Lombardia ha deciso di rilocalizzare l'investimento in Lombardia realizzando un nuovo stabilimento a Boffalora sopra Ticino, con un investimento di circa 400 milioni di euro e un saldo occupazionale di 57 nuovi addetti per un totale di oltre 320 lavoratori a regime;
- **Lulu Group**, multinazionale operante nel settore della grande distribuzione organizzata, si è insediata a Lonate Pozzolo con la realizzazione di un centro logistico destinato a divenire la centrale d'acquisto europea del gruppo nonché l'hub per l'esportazione di prodotti italiani e lombardi di eccellenza. L'investimento di Lulu Group, stimato in 20 milioni di euro, ha un impatto positivo anche sull'occupazione con 60 nuove assunzioni, e rappresenta un

caso esemplare in cui l'attività di attrazione di investimenti esteri funge da leva anche per l'internazionalizzazione di comparti di punta dell'economia lombarda.

Nello stretto raccordo con il sistema associativo, la Lombardia ha inoltre preso attivamente parte ad un ambizioso **progetto di reshoring**, coordinato da Invitalia, basato sulla riconfigurazione su base completamente italiana dell'intera supply chain di un importante player del settore tessile e moda. L'avvicinamento dei punti di approvvigionamento e produzione rappresenta un'occasione per valorizzare capacità produttive, competenze specializzate e qualità del made in Italy/Lombardy.

### **3.2. Costruzione dell'offerta e promozione delle opportunità di investimento**

A partire dal percorso condotto con i Comuni del programma AttrACT, nel corso del 2022 è stato promosso il **dialogo continuativo con le Province lombarde** e con la **Città Metropolitana di Milano** che hanno collaborato nella ricerca di opportunità insediative connesse a progetti di investimento presi in carico tramite il progetto Invest in Lombardy. In particolare, con le Province della Lombardia è stato sviluppato un raccordo sia politico-istituzionale sia tecnico finalizzato alla collaborazione per il location scouting e per l'analisi continuativa di contesto ed aree da presentare alle imprese portatrici dei maggiori progetti di investimento assistiti nel 2022. Le Province hanno rappresentato il principale snodo per la conoscenza di opportunità e vincoli legati alle aree di interesse per l'investitore e per la sensibilizzazione e relazione con i Comuni in merito a diversi maggiori progetti insediativi. Inoltre, nel raccordo interdirezionale interno, la mappatura delle opportunità insediative greenfield e brownfield raccolte tramite la collaborazione con gli enti locali e già consultabili tramite la piattaforma **investinlombardy.com** è stata valorizzata anche sul geoportale della Lombardia.

Si è intensificata altresì l'**attività di promozione del posizionamento e delle opportunità di investimento della Lombardia**, sia tramite la promozione della piattaforma investinlombardy.com quale punto unitario di accesso dell'investitore all'offerta e ai servizi di investimento, sia attraverso la messa a punto di **nuovi prodotti di presentazione della proposta attrattiva della Lombardia** in ambiti industriali e dell'innovazione di eccellenza. Accanto al lavoro di aggiornamento dei booklet su manifattura avanzata, life sciences, Ict & data centers, aerospace, sono stati sviluppati booklet dedicati a cleantech, agrifoodtech, industrie creative, capitale umano. Per ciascun ecosistema strategico sono stati inoltre

prodotti video animati da testimonianze di realtà che hanno scelto la Lombardia come destinazione del proprio progetto di investimento.

### 3.3. Ambiti di lavoro e rete di collaborazioni

Per il 2023 si opererà secondo una duplice prospettiva:

- a) **assicurare la continuità dell'offerta di servizi e di opportunità che Regione Lombardia e Sistema camerale lombardo propongono nell'ambito del progetto Invest in Lombardy;**
- b) **introdurre iniziative sperimentali volte a rafforzare e qualificare l'offerta di opportunità di insediamento e ad intercettare in modo sempre più mirato i potenziali investitori negli ecosistemi economico-produttivi strategici.**

Sarà perseguito il consolidamento dei servizi offerti tramite il **progetto Invest in Lombardy** attivo da un decennio nell'ambito della **partnership istituzionale tra Regione Lombardia ed il Sistema camerale lombardo**, con particolare attenzione all'ampliamento della pipeline delle assistenze agli investitori esteri e all'attività di lead generation, sia tramite la presa in carico dei casi segnalati dal livello nazionali, sia attraverso la generazione autonoma di lead nei settori strategici.

Saranno approfondite le collaborazioni con le Province lombarde e Città Metropolitana di Milano e quelle all'interno dell'amministrazione regionale, anche tramite il **gruppo di lavoro interdirezionale** Attrazione degli investimenti e internazionalizzazione per la ripresa economica, oltre che con gli **enti del Sistema Lombardia**. Sarà perseguito l'ampliamento della **community di soggetti pubblici e di operatori privati** con i quali sviluppare la costruzione di un portafoglio di offerta che rispecchi vocazioni e specializzazioni territoriali e possa incontrare le esigenze dell'investitore.

Nell'ottica di rafforzare la conoscenza delle opportunità del territorio e di identificare pacchetti di offerta da proporre all'investitore in settori produttivi strategici, sarà attivata per il 2023 una **collaborazione istituzionale con Arexpo SpA** in attuazione dell'accordo quadro ex art. 23 bis L.R. n. 12/2005 approvato con dgr 5046 del 19 luglio 2021 con cui Regione Lombardia e Arexpo SpA hanno condiviso, tra gli altri, l'obiettivo di attuare strategie di attrazione di investimenti valorizzando l'offerta derivante dalla potenziale trasformazione territoriale, promuovendo le opportunità di investimento insediativo e creando percorsi di aggregazione tra istituzioni e imprese.

Tramite il Piano Operativo 2023 sarà dato impulso al consolidamento e allo sviluppo di azioni e strumenti volti ad **ampliare e qualificare l'offerta insediativa in Lombardia e a**

**promuovere a livello internazionale gli ecosistemi economico-produttivi ed i vantaggi competitivi della Lombardia** al fine di intercettare flussi crescenti di investimenti dall'estero e creare nuovi lead.

Nell'ambito delle attività volte a migliorare la costruzione e la promozione del pacchetto di offerta di investimento in Lombardia, saranno attivate azioni sperimentali finalizzate ad individuare e valorizzare verso potenziali investitori le opportunità racchiuse in **poli attrattori regionali** che presentano le caratteristiche di attrattività in grado di catalizzare **nuovi progetti di investimento** (infrastrutturazione fisica e digitale, semplificazione amministrativa e snellimento procedurale, connubio ricerca/trasferimento tecnologico e creazione di impresa, capacità e qualità produttive e tecnologiche, disponibilità e sviluppo di competenze e di talenti, know how diffuso in ambiti ad alta innovazione ...).

#### **4. Obiettivi del Piano Operativo 2023**

Costituiscono obiettivi prioritari del Piano Operativo 2023 per l'attrazione degli investimenti in Lombardia:

- **Presa in carico e accompagnamento dei progetti di investimento** per la realizzazione di nuovi insediamenti o ampliamenti di attività sul territorio regionale (accompagnamento degli investitori per l'individuazione di opportunità insediative, strumenti di incentivazione, facilitazione nel dialogo con la Pubblica Amministrazione, avvio delle operazioni e supporto attivo nei procedimenti amministrativi per il conseguimento dei permessi ed autorizzazioni), assicurando i servizi attualmente previsti dal programma Invest in Lombardy.

La **presa in carico e l'accompagnamento dei progetti di investimento** riguarda la gestione di opportunità segnalate dal Sistema nazionale (ICE o Invitalia), che costituiscono circa il 50% dei casi circa registrati nell'ultimo triennio. Il modello di operatività è sviluppato secondo la logica **"One Stop Shop"**, proponendosi il servizio Invest in Lombardy all'investitore come punto di riferimento e di raccordo delle istanze verso la Pubblica Amministrazione. Si punterà in particolare all'**incremento del numero e della qualità dei progetti di assistenza**, ampliando i canali di entrata ed il supporto al landing di **progetti complessi**.

- **Sviluppo e consolidamento dell'offerta di opportunità di insediamento** di attività economiche sul territorio lombardo, a partire dalla **mappatura realizzata con il progetto AttrACT** disponibile sulla piattaforma online [investinlombardy.com](https://investinlombardy.com).



Con riferimento al **programma AttrACT**, in particolare, nel 2023 giungeranno a scadenza gli ultimi 18 Accordi per l'attrattività in corso di attuazione da parte di Comuni lombardi, e per i quali dovranno essere assicurate le attività amministrative inerenti la rendicontazione dei progetti attuativi e l'erogazione dei contributi regionali.

Si intende inoltre valorizzare, anche nel raccordo con le Direzioni Generali, il patrimonio di opportunità presenti nella mappatura regionale delle **aree dismesse** e consolidare il **dialogo con le Province lombarde** e, anche per il loro tramite con gli altri enti locali, sia per poter meglio rispondere a specifiche ricerche di opportunità di localizzazione sia per individuare nuove opportunità da promuovere verso la platea degli investitori.

La disponibilità di un ampio **portafoglio di possibili localizzazioni** per le attività di impresa si è infatti dimostrata nella pratica continuativa di attività di accompagnamento una condizione essenziale per poter fornire risposte adeguate e tempestive alle richieste degli operatori; da qui la necessità di arricchire la mappatura già realizzata e ampliare il **network di soggetti pubblici e privati** in grado di contribuire alla costruzione dell'offerta territoriale.

In questa prospettiva si darà avvio ad azioni sperimentali volte ad individuare **poli attrattori territoriali**, caratterizzati dalla presenza di progetti mirati ad agevolare, anche ai fini della rigenerazione urbana dei territori, l'aggregazione in un'ottica sistematica e contaminante, di imprese e realtà attive nell'ambito della ricerca, sviluppo e innovazione (Università, Centri di ricerca ecc.) che possano offrire occasioni concretamente attrattive per gli investitori. Per ciascun polo attrattore sarà messo a fuoco ed analizzato il mosaico delle opportunità insediative di maggiore interesse per il potenziale investitore. A tal fine, viene attivata una collaborazione con Arexpo S.p.A. che offrirà un supporto qualificato per lo sviluppo dell'offerta di investimento regionale.

- **Promozione della Lombardia come destinazione ideale per gli investimenti diretti esteri:** partendo dalla constatazione che la nostra regione si conferma come la più attrattiva per gli investitori esteri in Italia e una tra le più attrattive in Europa, il Piano prevede strumenti ed azioni finalizzati a consolidare e migliorare il posizionamento della Lombardia e ad intercettare i flussi degli IDE, anche alla luce del trend in atto di riconfigurazione delle catene globali del valore e del connesso fenomeno del reshoring di produzioni e forniture.

Saranno a questo riguardo centrali la partecipazione a **eventi b2b** in Italia e all'estero, le attività di **scouting e lead generation** di potenziali investitori, il rafforzamento dei **punti di accesso** (il sito web di Invest in Lombardy, i social media), la messa a punto e

la valorizzazione di **contenuti settoriali e di filiera** sempre più orientati a rispondere alla domanda di conoscenza dell'investitore estero.

## **5. Pilastri di attività e azioni del Piano Operativo 2023**

L'attuazione degli obiettivi sopra delineati si declina nei tre seguenti pilastri di attività: **1) Costruzione dell'offerta territoriale; 2) Assistenza agli investitori; 3) Promozione e comunicazione.**

Per ciascun pilastro vengono di seguito declinate le azioni previste per implementazione nel corso del 2023.

### **1. Costruzione dell'offerta territoriale**

- 1.1. *Programma AttrACT*: conclusione delle attività di monitoraggio, assistenza ai Comuni e verifica delle rendicontazioni relative all'attuazione di 18 Accordi AttrACT in scadenza nel 2023. La relazione costruita con i Comuni che hanno partecipato al programma AttrACT e gli interventi portati a termine in attuazione degli Accordi AttrACT costituiscono un patrimonio di conoscenza che sarà valorizzato nella costruzione dell'offerta insediativa a partire dai benefici localizzativi introdotti dai Comuni, dalle aree oggetto degli interventi realizzati con gli accordi per l'attrattività, dalle specializzazioni e opportunità di sviluppo identificati con i piani strategici di marketing e le attività di promozione messi in atto a livello comunale e/o sovracomunale.
- 1.2. *Aree dismesse*: a partire dall'analisi del portafoglio di aree dismesse mappato a livello regionale, approfondimento delle opportunità insediative riferite ad un pacchetto di aree da selezionare in base a parametri rispondenti ai requisiti richiesti dall'investitore, anche sulla scorta delle casistiche di location scouting curate dalla Lombardia.
- 1.3. *Community di soggetti pubblici del territorio*: sviluppo di relazioni sistematiche ed organiche con Province, Comuni, Città Metropolitana con l'obiettivo di aumentare numerosità e mix di opportunità insediative idonee a soddisfare le crescenti richieste delle imprese interessate a set up o espansione.
- 1.4. *Community di soggetti privati territorio*: allargamento della rete di soggetti privati da coinvolgere stabilmente, tramite Invest in Lombardy, nella costruzione del pacchetto di offerta di investimento. Identificazione di una serie di attori da coinvolgere

stabilmente nel progetto Invest in Lombardy con funzione di “Ambassador” dell’attrattività della Lombardia.

- 1.5. *Poli territoriali di attrazione*: ricognizione e analisi di poli attrattori regionali quali contesti strategici in grado di accrescere l’attrattività in relazione a settori produttivi e di sviluppo. Individuazione di aree strategiche pilota all’interno di ciascun polo attrattore e di opportunità di sviluppo di ecosistemi locali idonei ad aggregare imprese ed attori della ricerca e innovazione in ambiti insediativi adeguatamente strutturati e connessi con le risorse e le vocazioni del territorio.
- 1.6. *Ampliamento opportunità insediative in piattaforma investinlombardy.com*: alimentazione, gestione e sviluppo del data base di opportunità di insediamento pubblicato sulla piattaforma online investinlombardy.com; gestione delle candidature di opportunità presentate in risposta alla manifestazione di interesse “Attrazione degli investimenti esteri: mappatura di opportunità insediative e di investimento in Lombardia” (approvata con decreto 10639 del 2 agosto 2021) e valorizzazione sulla piattaforma delle opportunità e dei progetti ammessi.

## **2. Assistenza agli investitori**

- 2.1. *Presa in carico dei casi segnalati dal Sistema nazionale attrazione degli investimenti* (MISE, MAECI, CAIE, ICE Agenzia, INVITALIA): alimentazione pipeline CRM, apertura relazione con l’investitore, redazione scheda assistenza, raccordo con il Sistema nazionale attrazione investimenti.
- 2.2. *Presa in carico dei casi intercettati dal livello regionale* (richieste pervenute ai siti internet e agli indirizzi mail e contatti telefonici di Regione Lombardia, Unioncamere Lombardia, Promos Italia, alla piattaforma online investinlombardy.com, soggetti aderenti all’Invest in Lombardy Partner Program, contatti individuati a seguito di azioni di lead generation, partecipazione a fiere ed eventi fisici e/o virtuali, altre fonti): alimentazione pipeline CRM, apertura relazione con l’investitore, redazione scheda assistenza, raccordo con il Sistema nazionale attrazione investimenti.
- 2.3. *Attività di accompagnamento/assistenza a favore degli investitori* di cui ai punti 2.1 e 2.2, secondo criteri a geometria variabile per differenziare le casistiche ed i livelli di priorità con l’assistenza ai progetti a maggior impatto per il territorio:
  - orientamento e consulenze preliminari;

- location scouting: analisi e contatti con le amministrazioni territoriali, in particolare con le Province, per l'individuazione di aree da proporre e approfondimenti tecnici;
- redazione di specifiche value propositions per la candidatura delle opportunità di insediamento su singole ricerche;
- organizzazione e accompagnamento in visite sul territorio: sopralluoghi alle aree insediative, incontri con le amministrazioni locali e con i privati;
- ricerca fornitori di servizi di consulenza professionale;
- orientamento e accompagnamento nei rapporti con gli Enti della Pubblica Amministrazione, con particolare riferimento all'avvio e alla partecipazione ai procedimenti per l'ottenimento di autorizzazioni e permessi, con i fornitori di utilities e con gli stakeholders interessati e/o coinvolti nel progetto.

2.4. *Aggiornamento ed evoluzione degli obiettivi strategici per l'attrazione degli investimenti:* elaborazione di analisi di dati e di dossier a supporto dell'aggiornamento della conoscenza sull'andamento e sugli esiti dell'attività di attrazione degli investimenti e della definizione degli indirizzi strategici (analisi e reportistica in base a categorie di analisi differenziate quali provenienza geografica, settore di appartenenza, valore del progetto ecc; predisposizione di presentazioni sui servizi erogati e sui risultati delle attività di assistenza...).

2.5. *Consolidamento dei servizi offerti all'investitore con il progetto Invest in Lombardy:* business intelligence (analisi sul settore/mercato di interesse e supporto nella valutazione delle opportunità di crescita del business in Lombardia); accompagnamento del progetto con la Pubblica Amministrazione (facilitazione nei rapporti con gli stakeholders pubblici e privati coinvolti in particolare nei processi autorizzativi e nell'offerta di incentivi ed agevolazioni); location scouting (ricerca e selezione di opportunità insediative, assistenza nella valutazione della location, accompagnamento per visite alle aree e nella relazione con il territorio); avvio delle operation (supporto tailor-made di tipo tecnico per il processo di insediamento di una nuova attività); assistenza e facilitazione per i processi di reclutamento del personale e le attività di networking con la business community in Lombardia e all'estero.

### 3. Promozione e comunicazione

3.1. *Piattaforma online investinlombardy.com e canali social media collegati:* alimentazione e gestione del sito e dei canali social, miglioramento del posizionamento della piattaforma investinlombardy.com in ottica di generazione di nuovi lead, aggiornamento continuo dei contenuti con particolare riferimento alla valorizzazione di progetti di investimento avviati in Lombardia e alle testimonianze di imprese, allo sviluppo della sezione dedicata ai territori, al miglioramento continuo della presentazione di settori e vantaggi competitivi.

3.2. *Lead generation:*

- sviluppo delle attività di lead generation e automation nella collaborazione con provider specializzati e tramite la definizione di un modello di lead generation basato sui settori strategici della Lombardia;
- prosecuzione della partecipazione al Progetto Pilota Lead Generation with Italian Regions promosso da Agenzia ICE.

3.3. *Partecipazione a fiere ed eventi:*

- *Convegno Select Italy – Gli ecosistemi territoriali e la governance per l'attrazione investimenti esteri* - Trieste, 24/25 gennaio 2023  
(preparazione della partecipazione istituzionale all'evento e coordinamento del Tavolo Ecosistemi Territoriali, in raccordo con le Regioni partner e con i soggetti del territorio da coinvolgere al Tavolo)
- *MIPIM 2023* – Cannes, 14-17 marzo 2023  
(progettazione della presenza della Lombardia rispetto a contenuti, materiali di offerta e di comunicazione, alla programmazione di incontri b2b, in raccordo con i partner di progetto; presidio dello stand, delle attività di comunicazione in fiera e dello svolgimento degli incontri b2b);
- *World Manufacturing Forum 2023*
- *Eventuali ulteriori eventi internazionali dedicati a settori strategici della Lombardia* (es BIO USA 2023)

3.4. Realizzazione dell'evento *Invest in Lombardy Forum 2023*: progettazione, organizzazione e realizzazione dell'evento.

- 3.5. *Gruppo di lavoro Attrazione investimenti della Conferenza delle Regioni*: partecipazione agli incontri del gruppo di lavoro e alle iniziative di collaborazione promosse dalla Conferenza delle Regioni sul tema dell'attrazione degli investimenti.
- 3.6. *Collaborazioni in network internazionali*: presidio dei progetti sviluppati dalla rete dei Quattro Motori per l'Europa in ambito attrazione degli investimenti, con particolare riguardo allo sviluppo del progetto 4 Motors Business Passport.
- 3.7. *Prodotti di promozione dei settori strategici*: aggiornamento continuativo dei *booklet* settoriali e trasversali esistenti e sviluppo di nuovi *booklet e presentazioni* dedicati alle maggiori verticali all'interno dei macro-settori Advanced Manufacturing, Aerospace, Agrifoodtech, Cleantech, Creative Industries, ICT & Data centers, Life Sciences, Microelettronica e all'interno degli ambiti trasversali Capitale Umano, Incentives, Vantaggi Competitivi.
- 3.8. *Realizzazione di report e documenti "on call"* (su richiesta) per attività di comunicazione istituzionale (note di approfondimento, analisi per comunicati stampa, per uscite media periodiche e/o occasionali, per interventi a convegni, incontri, manifestazioni).

## **6. Budget**

Le risorse necessarie a realizzare le attività previste per il 2023 nella collaborazione con il Sistema camerale lombardo con il progetto Invest in Lombardy sono quantificate in complessivi euro 350.000,00 (iva inclusa).

Il coinvolgimento di Arexpo SPA sul pilastro offerta territoriale determina un costo ulteriore complessivo e massimo, previa rendicontazione, pari a euro 99.924,47 (iva inclusa).

I costi diretti ammontano a euro 130.000,00 (iva inclusa).

Nell'ambito delle priorità definite con il Piano 2023 per l'attrazione degli investimenti in Lombardia, nel corso del 2023 potranno trovare definizione ed essere attivate specifiche progettualità aggiuntive da precisare nel corso dell'anno (si segnalano, a titolo esemplificativo, progettualità legate alla lead generation e automation, alla partecipazione ad eventi b2b settoriali, all'ampliamento del portfolio di opportunità insediative e di soggetti coinvolti...). Tali progettualità saranno portate all'approvazione della Giunta regionale e saranno attivate con le risorse regionali disponibili sul bilancio 2023.

In caso di scostamenti connessi ad esigenze che, nell'ambito delle priorità definite con il Piano 2023, dovessero emergere nel corso dell'anno, si potrà eventualmente procedere con rifinanziamento del Piano.

Attività	KPI	Attuatore	Risorse €
<b>1. Costruzione dell'offerta territoriale</b>			
1.1. Programma AttrACT	Gestione processo di rendicontazione e chiusura ultimi 18 programmi attuativi dei Comuni	UCL	
1.2. Aree dismesse	Analisi e individuazione di aree dismesse che possano essere proposte all'investitore	RL Arexpo	
1.3. Community soggetti pubblici	Consolidamento della rete di enti locali (Province, Città Metropolitana, Comuni...)	RL	
1.4. Community soggetti privati	Alimentazione e gestione di una rete di circa 20 soggetti privati a supporto della costruzione e valorizzazione dell'offerta	UCL	
1.5. Poli territoriali di attrazione	Individuazione di poli attrattori regionali che accrescano l'attrattività del territorio	RL Arexpo	
1.6. Ampliamento opportunità insediative	Gestione e sviluppo del data base di opportunità di insediamento pubblicato sulla piattaforma online <a href="http://investinlombardy.com">investinlombardy.com</a>	UCL	
<b>Totale</b>		<b>UCL</b>	<b>20.000,00</b>
<b>Totale</b>		<b>AREXPO</b>	<b>99.924,47</b>
<b>2. Assistenza agli investitori</b>			
2.1. Presa in carico dei casi segnalati dal Sistema nazionale	Gestione di un servizio continuativo di assistenza dedicata one-stop-shop in lingua italiana e inglese, accompagnamento on field agli operatori,	UCL	

	gestione dedicata del CRM assistenze		
2.2. Presa in carico dei casi intercettati dal livello regionale	v. sopra	UCL	
2.3. Attività di accompagnamento/assistenza agli investitori	v. sopra	UCL	
2.4. Aggiornamento ed evoluzione degli obiettivi strategici	Attivazione e gestione di 100 nuove assistenze ad imprese nel corso del 2023 (vs 70 attivate nel 2022) e gestione di almeno 150 casi esistenti attivi (pipeline pre 2023)	UCL	
2.5. Consolidamento dei servizi	Presidio continuativo dei servizi offerti con Invest in Lombardy	UCL	
<b>Totale</b>		<b>UCL</b>	<b>245.000,00</b>
<b>3. Promozione e comunicazione</b>			
3.1. Piattaforma online investinlombardy.com e canali social media	Gestione del sito IIL e dei canali social attraverso un piano annuale di digital marketing: - campagna strutturata di SEO/SEM e relativi esiti di incremento posizionamento del sito e crescita utenti unici - diffusione di strumenti di comunicazione dedicati (es. newsletter per community attrazione investimenti)	UCL	
3.2. Lead generation	Gestione e coordinamento del servizio di lead generation multicanale: - gestione provider esterno (obiettivo: generazione sino a 30 lead entro 2023) - attivazione della collaborazione con gestione rete FDI Desk ICE (obiettivo: attivazione di almeno 2 mercati-target)	UCL	



3.3. Partecipazione a fiere ed eventi	Organizzazione e partecipazione a: - Evento "Select Italy" (Trieste) - MIPIM Cannes - WMF (Lombardia)	UCL	
3.4. Invest in Lombardy Forum	Realizzazione della II edizione dell'Invest in Lombardy Forum con crescita della community coinvolta e creazione tavoli di lavoro tematici (KPI: oltre 250 partecipanti)	RL	
3.5. Conferenza delle Regioni	Partecipazione agli incontri e alle iniziative della task force attrazione investimenti e del gruppo di lavoro ristretto sugli IDE	RL	
3.6. Network internazionali	Gestione progettualità promosse all'interno dell'associazione 4 Motori per l'Europa in ambito attrazione investimenti, e delle iniziative funzionali al progetto (es. creazione confronti diretti con IPAs benchmark come da dossier 2022)	RL UCL	
3.7. Prodotti di promozione	Alimentazione periodica e aggiornamento continuativo degli 11 Booklet (tematici e settoriali) sull'attrattività della Lombardia e relative azioni di comunicazione e promozione digitale	UCL	
3.8. Report e documenti	Elaborazione di analisi, reportistica e dossier specialistica anche con gli strumenti messi a disposizione	UCL	
<b>Totale</b>		<b>UCL</b>	<b>85.000,00</b>

<b>COSTI DIRETTI</b>	<b>Risorse €</b>
Acquisto strumenti di business intelligence e di monitoraggio	20.000,00
Provider sito Invest in Lombardy	10.000,00
Piattaforma servizi on line	5.000,00
Spese logistiche per supporto a site visits/eventi/traduzioni	20.000,00
Consulenze tecnico-specialistiche (approfondimenti conoscitivi su settori strategici, elaborazione proposte per implementazione di servizi e contenuti, per implementazione del sito, lead generation..)	35.000,00
Partecipazione a fiere ed eventi (Mipim e Invest in Lombardy Forum)	40.000,00
<b>Totale</b>	<b>130.000,00</b>