



# Da AttrACT a Opportunity Lombardy

*mappature delle opportunità di insediamento e investimento sul territorio lombardo*

*Firenze, 1 luglio 2025*

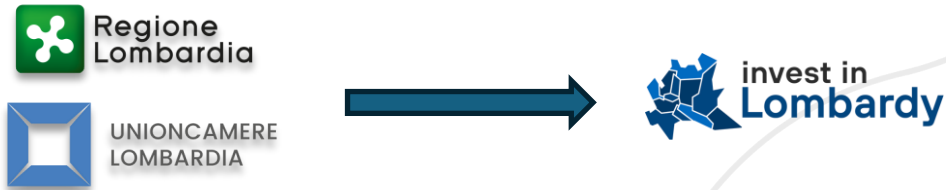
*In collaborazione con*



# IL PROGETTO INVEST IN LOMBARDY

Dal 2012 il **Progetto Invest in Lombardy** è il perno delle politiche di attrazione investimenti esteri di Regione Lombardia. Ruolo di facilitatore dei processi di investimento e ampliamento delle imprese estere e acceleratore di un'offerta territoriale adeguata alle esigenze degli investitori

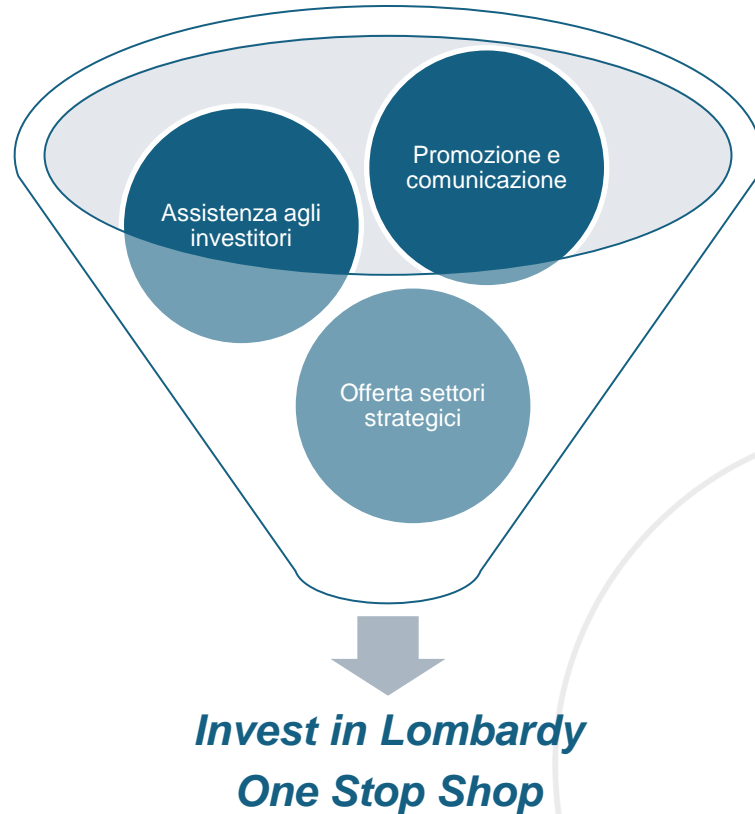
Il Progetto nasce e si sviluppa nell'ambito della collaborazione con il Sistema Camerale Lombardo, governato all'interno di Accordi di Programma, l'ultimo del 2023 è l'”*Accordo per lo sviluppo economico e la competitività del Sistema Lombardo*”, è finalizzato a creare le migliori condizioni a supporto dell'attrattività del territorio e degli investimenti diretti esteri in Lombardia



Le politiche del Progetto vengono declinate annualmente in un **Piano Operativo per l'attrazione degli investimenti** che ne esplicita priorità, obiettivi specifici ed azioni (il Piano operativo 2025 è stato approvato con DGR XII/4033 del 10 marzo 2025).

# IL PROGETTO INVEST IN LOMBARDY

Tre pilastri di azione con un unico punto di accesso



# IL PROGETTO INVEST IN LOMBARDY

## Assistenza agli investitori: costruzione dell'offerta insediativa e location scouting

L'attività di location scouting è una delle assistenze principali e strategiche fornite dal team di Invest in Lombardy agli investitori esteri. Per essere efficace non può essere svolta solo su domanda e caso per caso **ma deve poter attingere ad una banca dati ampia e qualificata**, esito di una precedente selezione e catalogazione di opportunità insediative sul territorio, **trasparente, qualificata, sistematica e continua.**

L'attività di location scouting deve essere in grado di offrire opportunità localizzative ai progetti di investimento:

- qualificate
- adatte alle richieste
- disponibili
- tempi veloci di risposta
- trasparenza



Necessità di costruire una banca dati mappata di offerte insediative:

- programma Attract
- la piattaforma Invest in Lombardy
- il Bando Opportunity Lombardy

*Dove l'attività di location non riesce a soddisfare la domanda si attinge anche da accordi di partenariato con agenzie immobiliari specializzate*

# DAL PROGRAMMA ATTRACT a OPPORTUNITY LOMBARDY

**2017-2023 PROGRAMMA AttrACT:** sviluppato con due manifestazioni di interesse successive rivolte alle Amministrazioni Comunali. Ha raccolto **oltre 100 proposte** (greenfield e brownfield)

**Dal 2018 MANIFESTAZIONE INTERESSE PER MIPIM** diretta ai Comuni per raccogliere progetti di investimento e di rigenerazione da presentare alla Fiera del real estate di Cannes (30 progetti)

**2021 IL SITO WEB E LA PIATTAFORMA DELLE OPPORTUNITÀ:** il sito Invest in Lombardy ha integrato il portale AttrACT con tutte le opportunità insediative raccolte. La piattaforma diventa porta di ingresso per la **promozione dell'attrattività del territorio** e per **l'assistenza agli operatori economici** in progetti di investimento in Lombardia.

**2024 BANDO OPPORTUNITY LOMBARDY:** lanciato a fine luglio 2024 e aperto da ottobre 2024 con l'obiettivo di raccogliere opportunità insediative e progetti di investimento, rivolgendosi direttamente ai proprietari degli asset. Ad oggi ha raccolto 13 opportunità (greenfield e brownfield)

attrACT



# IL PROGRAMMA ATTRACT: ACCORDI PER L'ATTRATTIVITÀ

Un programma per l'attrattività: molto più che una mappatura di opportunità insediative

Durante la seconda fase della X legislatura (2013-2018) emerge chiaramente come:

- **l'attrazione di nuovi investimenti** esteri sia un obiettivo strategico per l'economia lombarda;
- **la valorizzazione e promozione del territorio sia il primo strumento strategico** per rendere la regione più attrattiva per gli investimenti

Da queste esigenze nel novembre 2016 si avvia la sperimentazione  
**PROGRAMMA ATTRACT - ACCORDI PER L'ATTRATTIVITÀ'**  
ambiente favorevole per l'attrazione degli investimenti in Lombardia

- realizzare una **mappatura dell'offerta/opportunità localizzativa**;
- **sviluppare un contesto aperto e favorevole all'insediamento di nuovi investimenti esteri**, sensibilizzando, stimolando e consolidando il sistema di relazioni e l'aggregazione dei principali stakeholder del territorio;
- **costruire un contesto chiaro** per le imprese che vogliono investire in Lombardia, con **tempi** e **riferimenti certi** per contribuire a rendere il rapporto tra PA e investitore, leale ed efficiente (semplificazioni amministrative, incentivi, servizi di accompagnamento)

# IL PROGRAMMA ATTRACT: ACCORDI PER L'ATTRATTIVITÀ

Comuni motori del percorso attuativo

Il Programma AttrACT era rivolto a **tutti i Comuni lombardi** interessati a promuovere un cambiamento culturale nel rapporto tra pubblica amministrazione ed investitore **creando così una community di comuni proattivi sul tema dell'attrazione degli investimenti**

Le manifestazioni di interesse proposte dai Comuni confluivano in un Accordo (strumenti negoziale tra Regione Lombardia e Comuni, disciplinato dalla L. R. 11/2014) e dovevano contenere:

## OPPORTUNITÀ

Una o più opportunità insediative:

- site sul territorio comunale
- sia pubbliche sia private
- rispetto di alcuni requisiti minimi
- risorse pubbliche da utilizzare per valorizzare le aree candidate

## IMPEGNI

In ambito di:

- semplificazione amministrativa
- incentivazione economica e fiscale
- supporto e promozione delle opportunità
- servizi di accompagnamento e tutoring alle imprese

# IL PROGRAMMA ATTRACT: ACCORDI PER L'ATTRATTIVITÀ

I numeri definitivi del Programma: su 65 adesioni, 49 accordi sottoscritti e 114 opportunità localizzative

## 114 Opportunità insediative

- 78 di proprietà privata
- 36 di proprietà pubblica

## Tipologia

- 56 brownfield:
- 58 greenfield:

## Dimensioni

- 5 Aree con superficie maggiore di 100.000 mq
- 10 edifici con SLP maggiore di 10.000 mq

## Situazione attuale

- 33 vendute/affittate
- 81 ancora disponibili

# IL PROGRAMMA ATTRACT: ACCORDI PER L'ATTRATTIVITÀ

Punti di forza e di debolezza

## PUNTI di FORZA

- Comune interlocutore (ingaggio politico)
- Comune promotore e responsabile
- Costruzione rete di collaborazione tra stakeholder del territorio
- Costruzione di un contesto di semplificazione e incentivazione a sostegno agli investimenti
- Disponibilità di risorse per favorire la partecipazione dei Comuni
- Costruzione di un ampio numero di opportunità - base della banca dati

## PUNTI di DEBOLEZZA

- Candidatura e istruttoria complessa
- Doppia Manifestazione pubblica
- Obbligo firma di Accordo
- Impegni importanti da parte del Comune
- Candidatura mediata dal Comune
- Difficile monitoraggio delle disponibilità
- Mancanza di continuità dei referenti comunali

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

Finalità della nuova mappatura

A luglio 2024 con la DGR XII/2879 viene approvata **la Manifestazione di interesse Opportunity Lombardy**

- 1 **rispondere all'esigenza** sempre più significativa di connessione ed efficace **incontro tra la domanda insediativa espressa dagli operatori** (esteri e non) e l'offerta di aree ed immobili disponibili
- 2 **Ampliare l'offerta di opportunità insediative** aprendo la candidatura direttamente ai proprietari degli asset, sia pubblici che privati senza la mediazione dell'Ente comunale garantendo trasparenza e pubblicità
- 3 **Qualificare l'offerta di opportunità insediamento**, chiedendo un set di informazioni ampio che consenta una chiara identificazione della caratteristiche e delle potenzialità delle aree candidate

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

## Elementi di novità rispetto al Programma Attrack

- Apertura ai privati e ruolo di associazioni imprenditoriali e intermediari immobiliari
- Semplificazione della procedura di candidature, di istruttoria e di impegni reciproci
- Maggiore attenzione alle “aree inattive/dismesse” quali opportunità di rigenerazione, in coerenza con la strategia regionale della riduzione del consumo di suolo e per rispondere alle richieste, significative, da parte degli investitori
- Maggiore qualificazione della candidature
- Connessione con la piattaforma [www.investinitaly.gov.it](http://www.investinitaly.gov.it) promossa dal MIMIT in collaborazione con ICE con focus Industriale e logistico e [www.investinitalyrealestate.it](http://www.investinitalyrealestate.it) di ICE con cui si condividono i progetti più interessanti
- Assenza di risorse economiche

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

Soggetti proponenti: proprietari pubblici e privati o intermediatori immobiliari delegati

Province	Comuni/ unioni di comuni	Città metropolitana di Milano	Comunità montane
Enti pubblici	Organismi senza fini di lucro	Persone giuridiche private	Persone fisiche proprietarie

*Nel caso di proprietà multipla, la candidatura dovrà essere presentata da un solo proprietario, individuato quale soggetto capofila dagli altri comproprietari attraverso specifica delega.*

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

Oggetti della mappatura

Aree libere  
(greenfield)

Aree edificate  
(brownfield)

Immobili  
sottoutilizzati/  
dismessi

Ambiti/progetti di  
rigenerazione  
urbana

## TIPO A

Aree o immobili da destinarsi  
all'insediamento **di nuove  
attività economiche non  
ancora individuate**

## TIPO B

Aree o immobili con possibili  
**funzioni insediabili già  
individuate** e una **prima  
ipotesi** di sviluppo progettuale  
e **di investimento**

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

## Requisiti

### TIPO A

- Per le aree: superficie territoriale pari ad almeno **5.000 mq**
- Per gli immobili: superficie lorda di pavimento (SLP) pari ad almeno **1.000 mq**

### TIPO B

- Per le aree: **superficie territoriale** pari ad almeno **20.000mq**
- Per gli immobili: superficie lorda di pavimento (SLP) pari ad almeno **10.000 mq**
- Soglia minima dell'investimento**, comprensiva dei costi di acquisizione dell'area e dei costi di realizzazione del progetto: pari o superiore a **10 milioni di euro**

- Localizzazione in Regione Lombardia
- Proprietà pubblica o privata
- Disponibilità giuridica del bene e/o configurazione giuridica idonea per alienazione o eventuale costituzione di diritto reale

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

Documentazione e informazioni richieste

## TIPO A

Obbligatorie:

1. Relazione descrittiva e tecnica
2. Planimetria catastale e visure mappali
3. Planimetria generale georeferenziata
4. Dossier fotografico
5. Valore di alienazione/affitto
6. Tempistiche della messa a disposizione

## TIPO B

Obbligatorie:

1. Relazione descrittiva e tecnica
2. Planimetria catastale e visure mappali
3. Masterplan/layout di progetto
4. Dossier fotografico
5. Rendering
6. Prima ipotesi di cronoprogramma
7. Stima valore dell'investimento

Viene inoltre richiesto, se disponibile, **un set di ulteriori informazioni facoltative** riguardante: contesto territoriale, sociale ed economico di riferimento, eventuali servizi già disponibili nell'area, eventuali progetti o programmi di miglioramento ed adeguamento infrastrutturale in corso.

Più informazioni verranno fornite, maggiore sarà la qualificazione dell'opportunità e quindi l'efficacia dei processi di location scouting e dell'incrocio tra domanda e offerta.

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

Benefici e impegni: per il proprietario solo un'opportunità in più

## BENEFICI

**Pubblicazione sulla piattaforma**  
*investinlombardy.com*

**Pubblicazione sulla piattaforma**  
*Investinitaly.com* se rispetta i criteri  
*Investinitalyrealestate.com* se rispetta i  
criteri

**Presentazione in occasione di  
iniziative di promozione ed eventi**  
su scala nazionale e internazionale

**Facilitazione dell'incontro tra  
domanda e offerta**

Facilitazione e introduzione alle  
**relazioni con i soggetti pubblici e  
dell'associazionismo dei settori  
economico-produttivi**

## IMPEGNI

Fornire le eventuali **informazioni  
aggiuntive o di maggior dettaglio**  
necessarie per le attività del progetto  
Invest in Lombardy

Garantire la **disponibilità ad un  
rapido contatto con il team di Invest  
in Lombardy e il potenziale  
investitore**

**Informare tempestivamente qualora  
venga meno la disponibilità**

**Indicare un referente unico** per tutti i  
seguiti dell'adesione

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

I canali di promozione

- ❑ La **piattaforma investinlombardy.com**: le opportunità raccolte, selezionate e approvate confluiscono all'interno della piattaforma e trovano visibilità nella sezione **location scouting**
- ❑ La **vetrina della “domanda”**: attiva all'interno del sito, funzionale a **facilitare il contatto e il matching** tra la domanda di investimenti da parte degli operatori-investitori esteri con l'offerta insediativa promossa sulla piattaforma



- ❑ Le **manifestazioni internazionali**: il caso di **MIPIM**, il maggiore evento del real estate a livello europeo
- ❑ La **piattaforma Investinitaly.com e investinitalyrealestate.com** se le opportunità ne soddisfano i requisiti

# LA MANIFESTAZIONE DI INTERESSE OPPORTUNITY LOMBARDY

I numeri ad oggi

## 16 Opportunità insediative presentate

- 3 respinte
- 13 accolte e pubblicate (4 pubbliche e 9 private)

## Tipologia

- 7 aree
- 6 proposte di investimento

## Caratteristiche

- 2 brownfield
- 11 greenfield (piani attuativi vigenti, aree del tessuto consolidato)

## Dimensioni

- 2 aree con superficie maggiore di 80.000 mq
- 9 aree con superficie maggiore di 20.000 mq

# INVESTIRE – RIGENERARE - VALORIZZARE

4 esempi di successo in Lombardia

## **Data Center AWS Amazon Web Services a Rho/Pero – MI - 2023 in corso**

2 edifici DC – procedura straordinaria ex art 13 DL 104/2023

Area dismessa ex CAM connessa alla lavorazione del petrolio - 80.000 mq - Area interclusa tra svincoli stradali

AWS acquista area da sviluppatore con procedimenti urbanistici e in parte edilizi chiusi

Investimento 1 MLD euro (insieme a DC di Zibido San Giacomo) – 100 nuove assunzioni

## **Data Center Aruba - Ponte San Pietro - Bergamo 2016 – 2017 (inauguraz. primo DC)**

Progetto per 5 edifici DC – ad oggi 3 realizzati e 2 in corso

Area dismessa ex cotonificio Legler - acquisita da fallimento – 200.000 mq

Nessuna bonifica dei suoli necessaria - solo rimozione amianto - vengono riconvertiti gli edifici senza demolizioni

Area centrale – simbolo dell'economia del paese – Investimento 500 ML euro - 150 addetti

# INVESTIRE – RIGENERARE - VALORIZZARE

4 esempi di successo in Lombardia

## **Vetropack - Boffalora sopra Ticino – MI- 2017 – 2023**

Vetropack Svizzera, uno dei principali produttori europei di vetro, nel 2015 acquista la Bormioli e nasce Vetropack Italia con sede a Trezzano.

Necessità di ampliamento portano al trasferimento a Boffalora in area dismessa ex Saffa (storica produttrice di fiammiferi e poi cartiera) degradata da 15-20 anni – zona industriale

Bonifica suoli non necessaria ma problemi smaltimento materiale di demolizione

Investimento per 200 ML di euro – 300 posti di lavoro (in parte trasferiti)

## **Società materiali edili – Piccolo comune del lodigiano - 2021 in corso**

Area dismessa ex raffineria – procedure di verifica ambientale in corso

Acquisto subordinato a esiti verifiche ambientali e approvazione Piano Operativo di Bonifica

Investimento per 300 ML di euro – 130 posti di lavoro (500 indotti)

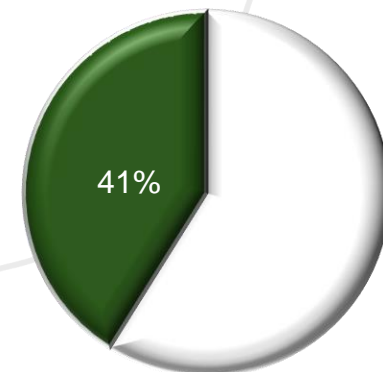
# 2025 ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN LOMBARDIA

Dove siamo: bene nel contesto italiano

## Lombardia leader nel contesto italiano per capacità di attrarre investimenti:

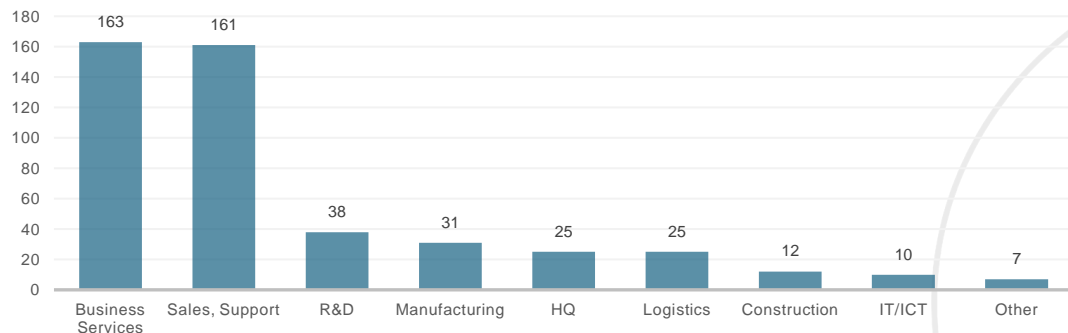
- ❑ «quota di mercato» sul totale italiano pari a circa il 41% in termini di numero di progetti attratti (periodo 2018-2023, 472 progetti destinati alla regione e oltre 24.300 nuovi posti di lavoro stimati)
- ❑ Forte soprattutto nelle funzioni relative a beni immateriali (terziario, vendite e marketing) e servizi alle imprese

**% PROGETTI DI INVESTIMENTO IN LOMBARDIA SUL TOTALE ITALIANO**



■ Progetti di investimento in Italia  
■ Progetti di investimento in Lombardia

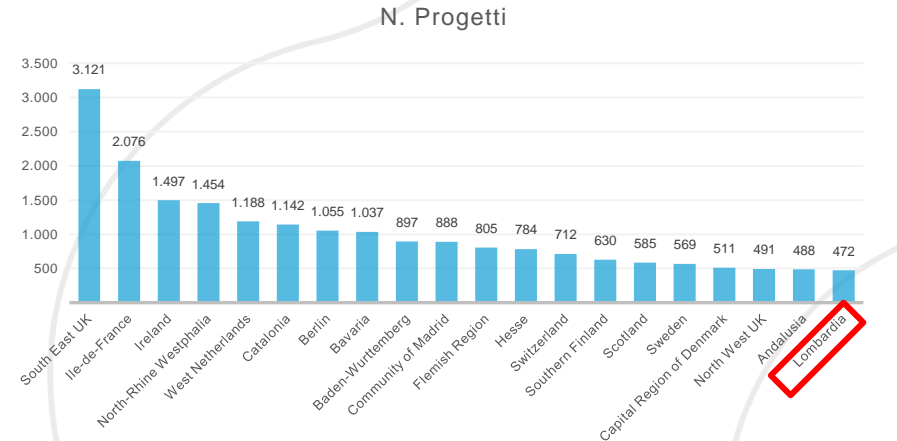
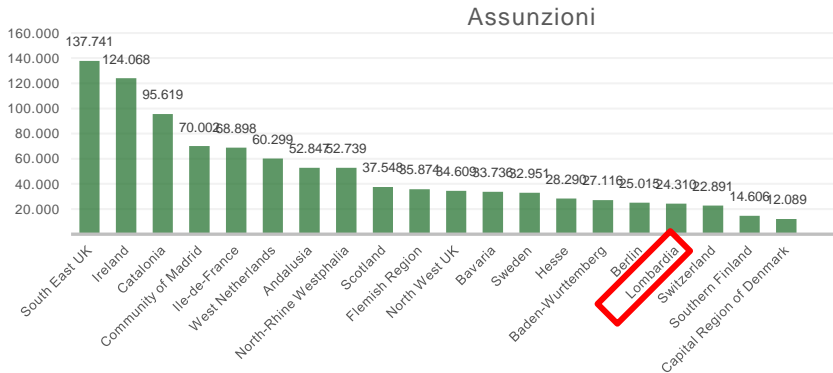
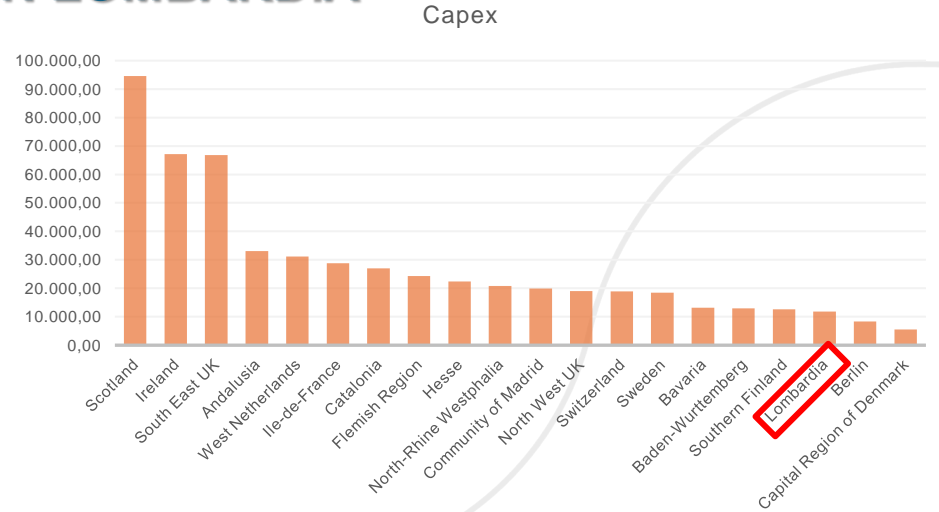
Funzioni Aziendali



# 2025 ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN LOMBARDIA

Dove siamo: non benissimo nel contesto europeo

- una performance però di molto inferiore a quella di altre grandi regioni europee: non solo Greater London e Ile-de-France, ma anche Catalunya, Nordrhein-Westfalen, Baviera, destinatarie di oltre il doppio dei progetti



# 2025 ATTRAZIONE INVESTIMENTI IN LOMBARDIA

Dove vogliamo andare: le sfide dei prossimi anni

- ❑ **Stabilizzare e superare l'obiettivo raggiunto di essere la prima regione** destinataria degli investimenti esteri in Italia, costruendo un contesto «*investor friendly*» ancora più competitivo
- ❑ **Colmare il gap con le altre grandi regioni europee** lavorando sui margini di progresso possibili e sfruttando le opportunità che il territorio offre
- ❑ **Aumentare la qualità degli investimenti** in particolare in termini di tipo di attrazione e funzioni: produzione, ricerca e sviluppo, servizi professionali logistica avanzata, quartier generali del sud europa e del mediterraneo
- ❑ **Aumentare l'impatto sul territorio** in termini di opportunità lavorative, professionalità, livelli di stipendio, catena del valore, cluster
- ❑ **Evolgere da modello organizzativo attivo a proattivo**: non solo capacità di accompagnare i progetti di investimento spontanei e generati in modo autonomo ma lavorare per attrarre investimenti funzionali al territorio e alla priorità strategiche della regione
- ❑ **Promuovere e far conoscere la ricchezza dell'offerta lombarda** in particolare nei settori scientifici e tecnologici

# LA COSTRUZIONE DELL'OFFERTA INSEDIATIVA

Dobbiamo migliorare

- ❑ **Promozione della Manifestazione in tutto il territorio Lombardo** attraverso uno specifico tour tecnico in ogni provincia, in stretta collaborazione con UTR
- ❑ **Previsione di una modalità semplificata per le candidature multiple** da parte di soggetti /enti/pubbliche amministrazioni proprietarie di grandi patrimoni
- ❑ **Aggiornamento e ottimizzazione grafica della sezione location scouting** della piattaforma: identificazione dei perimetri delle aree, mappa di base, connessione con geoportale regionale
- ❑ **Costruzione e gestione di un sistema GIS** non solo per la raccolta e catalogazione dei dati ma per la rapida consultazione delle opportunità
- ❑ **Ottimizzazione della collaborazione con la DG Territorio e Ambiente** per una più efficace interconnessione delle reciproche conoscenze e banche dati al fine di promuovere e sostenere azioni di rigenerazione e riduzione del consumo di suolo. Attrazione investimenti e Rigenerazione urbana
- ❑ **Mappatura puntuale e aggiornata delle aree dismesse** attraverso la lettura incrociata di informazioni da immagini satellitari e dataset disponibili relativi a energia, cessazioni attività, traffico ecc.. Obiettivo: aggiornare le mappature esistenti e ampliare le categorie mappate non solo aree industriali ma anche commerciali e ora logistiche. Individuare dismissioni recenti



*Grazie per l'attenzione*

*arch. Antonella Dell'Orto  
Struttura Attrazione Investimenti - Direzione Sviluppo Economico - Regione Lombardia*

*antonella\_dellorto@regione.lombardia.it*

*In collaborazione con*

