

IL FUTURO DELL'AREA DEL LARIO, DELLA VALTELLINA E DELLA VALCHIAVENNA: UNA VISIONE DI CO-SVILUPPO

Studio Strategico Territoriale

Settembre 2025





Studio Strategico Territoriale

**Il futuro dell'area del Lario,
della Valtellina e della Valchiavenna:
una visione di co-sviluppo**

Settembre 2025

In collaborazione con:



© 2025 TEHA Group S.p.A. TUTTI I DIRITTI RISERVATI. Il presente documento è di proprietà di Confindustria Como, Confindustria Lecco e Sondrio e TEHA Group S.p.A.

Indice

Prefazioni	5
I 10 punti più importanti dello Studio Strategico Terroriale	8
Introduzione	30
- La missione, gli obiettivi e la metodologia di lavoro dell'iniziativa	30
- Il percorso di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> territoriali delle Province di Como, Lecco e Sondrio	33
Prima parte. Il sistema socio-economico dell'area dell'Alta Lombardia: rilevanza, punti di forza e aree di potenziamento	
1.1. Il ruolo e la rilevanza dell'area dei territori delle Province di Como, Lecco e Sondrio nel contesto lombardo e nazionale	48
1.1.1. I principali <i>Facts&Figures</i> dei tre territori	48
1.1.2. Le competenze distintive dei territori dell'Alta Lombardia	54
1.2. Il cruscotto di monitoraggio strategico dell'attrattività e della competitività dell'area dell'Alta Lombardia	66
1.2.1. La struttura e l'impostazione metodologica del <i>Tableau de Bord</i> strategico	66
1.2.2. L'analisi e le dinamiche per macro-area verticale	70
1.2.3. La lettura di sintesi dei risultati del <i>Tableau de Bord</i> strategico	86
Parte seconda. Le direttive strategiche per lo sviluppo futuro del territorio dell'area vasta dell'Alta Lombardia e delle sue imprese	90
2.1. La transizione digitale del tessuto produttivo dei territori delle province di Como, Lecco e Sondrio	90
2.1.1. Le nuove tecnologie digitali che stanno rivoluzionando i modelli di <i>business</i> e i processi produttivi	90
2.1.2. Il posizionamento del sistema imprenditoriale dei territori delle Province di Como, Lecco e Sondrio sul fronte dell'innovazione: le sfide aperte per le imprese	95

2.2. La gestione del paradigma della sostenibilità: politiche, processi e strumenti	101
2.2.1. I punti d'attenzione e le opportunità per la transizione in chiave green	101
2.2.2. Le caratteristiche del sistema produttivo locale, tra settori energivori e investimenti nella decarbonizzazione	102
2.2.3. I punti d'attenzione e le opportunità per una maggiore inclusione sociale nel territorio	110
2.3. L'evoluzione del sistema della formazione nei territori dell'Alta Lombardia	114
2.3.1. L'evoluzione del mercato del lavoro e della situazione demografica	114
2.3.2. Le difficoltà per le imprese e le leve strategiche per preparare i lavoratori ai mestieri del futuro	118
2.4. Lo sviluppo della rete infrastrutturale per la competitività dei territori dell'Alta Lombardia	125
2.4.1. La dotazione infrastrutturale e gli interventi in corso sulla rete dei trasporti e digitale	125
2.4.3. Le sfide aperte per il territorio e le opportunità per ripensare il sistema dei trasporti e della logistica	130
2.5. L'evoluzione del sistema turistico in chiave di area vasta	137
2.5.1. La Provincia di Sondrio e le sfide delle Olimpiadi Invernali 2026 e le sinergie con l'area lariana	137
2.5.2. L'eredità dei Giochi Olimpici invernali degli ultimi decenni: alcune lezioni per il futuro	147
Parte terza. La <i>roadmap</i> per lo sviluppo futuro dell'area vasta delle Province di Como, Lecco e Sondrio	152
3.1. Introduzione	152
3.2. Le proposte d'azione per l'agenda dell'area vasta dell'Alta Lombardia	154
Principali fonti di riferimento	189

PREFAZIONI

“Ci sono momenti nella storia dei territori in cui diventa necessario alzare lo sguardo, superare i confini amministrativi e abbracciare una visione più ampia. Quello che stiamo vivendo è esattamente uno di questi. Un’epoca segnata da profonde trasformazioni sempre più rapide: transizione energetica e digitale, mutamenti demografici, focolai di guerra sempre più vicini a noi, ridefinizione delle catene del valore globali, nuove sensibilità ambientali e sociali. Sfide che non lasciano spazio all’improvvisazione, ma chiedono visione, coraggio e soprattutto capacità di agire insieme. Uno scenario nel quale i confini tradizionali non bastano più a rispondere a queste sfide epocali. È un tempo nel quale dobbiamo avere la capacità e il coraggio di andare oltre le nostre piccole parrocchie per guardare, come dico spesso se mi è consentito il paragone, all’intera diocesi.

È in questo contesto che nasce lo **Studio Strategico Territoriale**, il progetto che abbiamo definito di Area Vasta.

Como, Lecco e Sondrio hanno scelto di guardare oltre i confini provinciali e di unire le forze, riconoscendo che solo attraverso la collaborazione si possono affrontare con successo i grandi cambiamenti che ci attendono. Anzi, nei quali siamo già ampiamente coinvolti.

Non si tratta di un’alleanza di circostanza, ma di una scelta strategica, maturata insieme ai colleghi di **Confindustria Lecco e Sondrio**, per costruire un **territorio più resiliente, competitivo e sostenibile**.

Non vogliamo però che questo resti il progetto di due associazioni confindustriali. Al contrario abbiamo l’ambizione che esso travalichi anche i confini associativi e diventi il progetto di tutti. Conosciuto e condiviso da tutti, perché tutti hanno potuto collaborare alla sua definizione e perché tutti possano contribuire alla sua messa a terra.

Il documento che presentiamo non è soltanto un piano di azioni, ma un **atto di fiducia nel futuro**. Una *roadmap* che indica la strada per costruire insieme un sistema territoriale innovativo, sostenibile, competitivo. Un futuro dove l’impresa dialoga con la ricerca, dove i talenti non partono ma, al contrario, restano o arrivano e trovano qui il terreno fertile per crescere, dove la mobilità è fluida e integrata, dove l’energia viene prodotta e gestita con responsabilità verso le generazioni che verranno.

Questo studio è frutto di un percorso di analisi e di ascolto di tutti gli *stakeholder* delle tre province, che vorrei ringraziare in modo davvero sentito, realizzato grazie al fondamentale lavoro di **TEHA Group**. Un documento che non si limita a tracciare scenari. Disegna una vera ***roadmap per il futuro***, individuando priorità concrete su cui concentrare energie e investimenti: dalla creazione di un *Manufacturing Innovation Hub* capace di mettere in rete centri di ricerca, *startup* e PMI, alla realizzazione di un *data center* di livello internazionale; da un piano condiviso per la decarbonizzazione e la transizione energetica, alla definizione di strategie comuni per attrarre e trattenere talenti, migliorando *welfare* e qualità della vita; fino a una mobilità più sostenibile e integrata e a un progressivo riordino dei servizi pubblici su scala sovraprovinciale.

Queste direttive strategiche hanno un filo rosso: la convinzione che **insieme possiamo costruire di più e meglio**. Como, Lecco e Sondrio hanno vocazioni in parte diverse ma sicuramente complementari e questa diversità rappresenta una ricchezza inestimabile: manifattura avanzata, filiere digitali, filiera tessile, meccatronica, il legno – arredo, *medtech*, *green tech*, turismo e sport di montagna. Ognuno di questi asset, se valorizzato in ottica sistematica, diventa moltiplicatore di valore non solo per le imprese, ma per l'intera comunità, dove ogni peculiarità territoriale rappresenta la tessera di un mosaico più grande, che solo nell'unità rivela e dispiega tutta la sua forza.

La sfida è ambiziosa, ma è anche un dovere: dare ai nostri territori non solo la possibilità di competere, ma la capacità di guidare il cambiamento. Non solo crescere, ma **indicare un modello di sviluppo sostenibile, inclusivo e innovativo** per l'intera Area Vasta.

Questo documento vuole essere un **invito ad agire insieme**. A guardare al futuro non come spettatori, ma come protagonisti di una nuova stagione di crescita condivisa. A credere che l'Area Vasta Como-Lecco-Sondrio non sia una nuova formula amministrativa, ma un progetto di comunità, di impresa, di vita.

Confindustria Como, insieme ai colleghi di Lecco e Sondrio e a tutti coloro che vorranno crederci, sarà in prima linea in questo percorso. Perché il domani che immaginiamo non appartiene a pochi, ma a tutti noi. E costruirlo insieme è la più grande responsabilità e, al tempo stesso, la più grande opportunità che abbiamo.”

Gianluca Brenna

Presidente di Confindustria Como

“L'unione fa la forza.”

Marco Campanari

Presidente di Confindustria Lecco e Sondrio

I 10 PUNTI PIÙ IMPORTANTI DELLO STUDIO STRATEGICO TERRITORIALE

1.

Se considerati insieme, i tre territori delle province di Como, Lecco e Sondrio rappresentano un asset strategico e un motore di sviluppo in termini economico-produttivi per la regione: l’“area vasta” dell’Alta Lombardia conta 1,1 milioni di abitanti (11,1% del totale regionale) e circa 80.000 imprese attive, a fronte di 34 miliardi di Euro di Valore Aggiunto (8,2% regionale) – di cui 9 miliardi di Euro dal manifatturiero (10,9% regionale) – e di una solida vocazione internazionale dell’industria (8,4% dell’export manifatturiero lombardo).

L’“area vasta” formata dalle province di **Como, Lecco e Sondrio** si configura come un **asset strategico per la Lombardia**, grazie alla combinazione di elementi demografici, una presenza imprenditoriale diffusa e una rilevante attività economica e turistica.

Su piano **demografico e urbanistico**, con **1,1 milioni di abitanti** (11,1% della popolazione regionale), è la terza area in Lombardia dopo Milano e Brescia, alla pari con Bergamo. È anche la prima per numero di Comuni (308, pari al 20,4% del totale lombardo), generalmente di piccole dimensioni, con punte che raggiungono il 92% nella provincia di Sondrio.

Dal punto di vista **economico**, l’area dell’Alta Lombardia genera un **Valore Aggiunto di quasi 34 miliardi di Euro**, pari all’**8,2% del totale lombardo**, che la colloca al quarto posto regionale dopo Milano (192,3 miliardi di Euro), Brescia (45,6 miliardi di Euro) e Bergamo (38,3 miliardi di Euro). Al suo interno spicca il contributo dell’**industria manifatturiera**, con **9 miliardi di Euro (10,9% del totale)**, trainato dai distretti industriali comasco e lecchese. A questa solidità produttiva si affianca un’importante **vocazione internazionale**: l’**export manifatturiero** raggiunge infatti i **13,4 miliardi di Euro nel 2024** (8,4% del totale regionale).

La vitalità economica del territorio si riflette anche nel numero di **imprese attive**, pari a circa **78mila (9,6% del totale lombardo)**, concentrate per oltre la metà nella provincia di Como (54%), seguita da Lecco (29%) e Sondrio (18%).

Accanto al **profilo industriale e imprenditoriale**, il territorio riveste un ruolo di primo piano anche sul fronte **turistico**: con **7,3 milioni di presenze nel 2023** (17,6% del totale lombardo), è la **terza area regionale di riferimento** dopo Milano e Brescia. Le *performance* di maggiore dinamicità si registrano nel Lecchese, che nell’ultimo decennio ha fatto segnare il tasso di crescita più elevato in Lombardia (+6,2% medio annuo).

In sintesi, l’area vasta di **Como, Lecco e Sondrio** si conferma come un territorio che unisce **radicamento territoriale, competitività manifatturiera, apertura internazionale e crescente attrattività turistica**, rafforzando il proprio **ruolo di polo chiave** all’interno del sistema economico e sociale lombardo.

2.

Lo sviluppo economico e produttivo dell'area vasta dell'Alta Lombardia è trainato da sei filiere-chiave in cui il territorio si è specializzato: metallurgia (4,2 miliardi di Euro di fatturato), meccatronica (oltre 4.400 imprese), moda (2,1 miliardi di Euro di fatturato, per il 20% riconducibile alla produzione serica), arredo (25% delle imprese attive in Lombardia nella fabbricazione di mobili), agroalimentare (1 miliardo di Euro di export, pari al 9,7% del totale regionale, con un ruolo di traino della Valtellina) e turismo (7,3 milioni di presenze). Le competenze maturate in queste specializzazioni dai tre territori lombardi sono alla base della competitività attuale e futura.

La competizione tra territori è oggi sempre più intensa: regioni, province e comuni sono chiamati a mettere in campo i propri *asset* competitivi per attrarre imprese, investimenti, talenti e visitatori. La globalizzazione e la facilità di mobilità fanno sì che persone e aziende scelgano i luoghi più attrattivi per vivere e sviluppare il proprio *business*, imponendo ai territori di raggiungere **livelli di eccellenza**. Questa esigenza riguarda in particolare le **aree vaste** omogenee per caratteristiche e produzioni, come nel caso delle **province di Como, Lecco e Sondrio**, per le quali la sfida è ancora più ampia, non disponendo dei grandi bacini di utenza e delle economie di scala tipiche delle aree metropolitane. All'interno di tale contesto, diventa dunque centrale il ruolo delle **competenze distintive**, ovvero quelle **specializzazioni produttive, culturali e sociali** che – per qualità e intensità – superano quelle di altri territori concorrenti e che rappresentano il fondamento delle strategie di sviluppo.

Le competenze si costruiscono grazie a un **insieme di fattori**: conoscenze e *know-how* diffusi tra le comunità, strutture economiche e istituzionali che le valorizzano, infrastrutture fisiche e digitali adeguate e una consapevolezza condivisa della loro importanza. Solo se integrate in una **visione strategica**, tali competenze si distinguono dai semplici *asset* territoriali, trasformandosi in reali fattori di competitività. In genere, un territorio può svilupparne un numero limitato (tre-cinque), ma con un forte grado di specializzazione e riconoscibilità. Con riferimento all'**area vasta dell'Alta Lombardia**, emergono **sei competenze chiave** che rappresentano la base dello sviluppo futuro dei tre territori:

- **Metallurgia e siderurgia:** il distretto di Lecco è uno dei più importanti in Italia e polo nazionale della traiola, con un fatturato superiore a **3,2 miliardi di Euro**, pari al **77% del comparto dell'area vasta** e all'**8% dei ricavi del settore in Lombardia**. L'intera filiera siderurgica dell'area coinvolge **132 imprese** (18% del totale regionale) e genera un fatturato di **4,19 miliardi di Euro**.
- **Meccatronica:** pilastro industriale lariano, con **oltre 4.400 imprese attive** (10,3% del totale lombardo) e **55.700 addetti**. A Lecco le aziende del settore rappresentano quasi il **9% del tessuto imprenditoriale provinciale**, ponendo il territorio al **1° posto nazionale** per incidenza del comparto.
- **Sistema Moda:** Como è il cuore della filiera serica europea, con **1.046 imprese** nel tessile e un fatturato di **2,1 miliardi di Euro**, di cui il 20% derivante dalla seta. L'intero

sistema moda dell'area vasta conta **1.290 imprese** (12,3% del totale regionale). Il settore occupa circa **14.000 addetti** e continua a innovare con processi eco-friendly e nuove tecnologie.

- **Arredo:** con circa **1.000 imprese** e quasi **7.800 addetti**, l'area vasta riunisce il 25% delle imprese attive in Lombardia nella fabbricazione di mobili. Il settore è fortemente concentrato nella provincia di Como, che da sola esporta **778 milioni di Euro di mobili** (23,2% del totale lombardo) e genera un fatturato di **1,2 miliardi di Euro**. Il comparto è caratterizzato da produzioni di *design* di fascia alta e da collaborazioni con marchi internazionali.
- **Agroalimentare:** la Valtellina è un'eccellenza nazionale. La sola provincia di Sondrio genera **841 milioni di Euro di fatturato Food&Beverage** (2022) e ospita produzioni certificate – come la Bresaola della Valtellina IGP (246 milioni), le mele valtellinesi (90% della produzione lombarda) e i pizzoccheri IGP. L'area vasta esporta **oltre 1 miliardo di Euro di prodotti agroalimentari**, pari al 9,7% del totale regionale.
- **Turismo:** il **Lago di Como** è un *brand* internazionale, con una crescita media delle presenze del **+3,1% annuo dal 2014 al 2023**, trainata dal Lecchese (+6,2%). Nel 2023 l'area ha registrato **7,3 milioni di presenze**, il 17,6% del totale lombardo, ed è *leader* per **numero di esercizi alberghieri** (25,8% del totale regionale). Alle eccellenze lariane si affianca **l'offerta turistica della Valtellina**, con destinazioni invernali di fama mondiale (Livigno, Bormio, Aprica) e un ricco ventaglio di proposte *outdoor* ed enogastronomiche.

Grazie a queste specializzazioni, l'area vasta dell'Alta Lombardia riesce a presidiare **più filiere del valore** e a esprimere un sistema produttivo e turistico **fortemente diversificato**. Un approccio integrato consentirà di rafforzare le filiere già insediate, creare di nuove e **consolidare un modello di sviluppo comune** capace di trasformare le sfide in opportunità e le differenze territoriali in un fattore di forza.

3.

Per restituire una fotografia integrata delle dinamiche economiche, sociali e demografiche del territorio, il *Tableau de Bord* strategico dell'attrattività e della competitività dell'area vasta dell'Alta Lombardia ha analizzato le *performance* su **più di 60 Key Performance Indicator (KPI)** su 5 macro-aree. Como, Lecco e Sondrio, come un unico aggregato territoriale, hanno registrato una crescita e una dinamica positiva rispetto all'anno precedente in quasi il 70% dei KPI esaminati. Se considerate come singole province, i tre territori si collocano nella **Top 3 lombarda per il 61% degli indicatori**.

Il *Tableau de Bord* strategico realizzato da TEHA per l'area vasta di Como, Lecco e Sondrio si basa su un set di **indicatori chiave (Key Performance Indicator – KPI)** che consentono di analizzare in maniera integrata l'attrattività e la competitività del territorio. In particolare, tre sono gli **indicatori di sistema** di riferimento: il **benessere economico**, misurato attraverso il

valore aggiunto per abitante; la **produttività del lavoro**, calcolata come Valore Aggiunto per occupato; e il **ricambio generazionale**, rappresentato dalla quota di popolazione *under-35*. Accanto a questi, il cruscotto si articola in cinque **sezioni tematiche** che coprono i principali ambiti di sviluppo: il **sistema produttivo** (valore aggiunto, *export*, popolazione attiva, servizi e manifattura), il **mercato del lavoro** (occupazione, disoccupazione e imprenditorialità giovanile), la **formazione e innovazione** (titoli di studio, *startup*, formazione continua, incidenza dei NEET e diffusione della banda ultralarga), la sfera di **società e ambiente** (natalità, speranza di vita, saldo migratorio, dispersione idrica e raccolta differenziata), e infine il comparto relativo a **turismo e cultura** (presenze turistiche, dotazione di posti letto, domanda culturale, imprese culturali e arrivi stranieri). Nel complesso, questo sistema di indicatori consente una lettura **multidimensionale e trasversale** del territorio, utile a mettere in luce tanto i **punti di forza** quanto le **criticità** su cui concentrare future strategie di intervento dei *policy maker* locali.

Il *Tableau de Bord* strategico territoriale realizzato per l'area vasta di Como, Lecco e Sondrio offre una fotografia integrata delle dinamiche economiche, sociali e demografiche del territorio, permettendo di individuare punti di forza e aree di criticità. L'analisi mostra come l'area sia un contesto **vivace e competitivo**, capace di crescere più della media lombarda in due dei tre macro-indicatori di sistema: **valore aggiunto per abitante e produttività del lavoro**. A ciò si affianca un miglioramento marcato nel **mercato del lavoro**, con segnali positivi su occupazione, inclusa quella femminile, riduzione della disoccupazione giovanile e crescita dell'imprenditorialità giovanile. Anche la dimensione della **formazione e innovazione** si rafforza, grazie all'aumento della popolazione con istruzione terziaria, al calo dei NEET, alla partecipazione alla formazione continua e all'estensione della banda ultralarga. Nel complesso, le tre province si collocano nella **Top 3 lombarda in oltre il 60% dei KPI analizzati**, con eccellenze in ambiti chiave come manifattura, turismo, servizi e qualità della vita. Questi risultati confermano la capacità del territorio di competere a livello regionale e di attrarre investimenti e opportunità.

Tuttavia, il *Tableau de Bord* strategico territoriale mette in evidenza anche alcune **sfide strutturali**. In particolare, la dimensione **demografica e sociale** rappresenta un punto critico: infatti, calo della popolazione giovane, bassa natalità e saldo migratorio negativo segnalano il rischio di un indebolimento del ricambio generazionale. A questo si aggiungono fragilità nel **sistema produttivo** (manifattura ed *export*), nel **turismo** (presenze e capacità ricettiva alberghiera) e nell'ambito **ambientale** (dispersione della rete idrica).

In sintesi, il *Tableau de Bord* restituisce l'immagine di un territorio **in crescita e ricco di eccellenze**, ma al tempo stesso chiamato a governare alcune criticità di fondo. La sfida per Como, Lecco e Sondrio sarà quella di **rafforzare il capitale umano, sostenere l'innovazione, potenziare l'attrattività turistica e affrontare i nodi demografici e ambientali**, così da consolidare i risultati raggiunti e assicurare uno sviluppo equilibrato e sostenibile nel lungo periodo.

4.

La progressiva adozione di tecnologie come Intelligenza Artificiale, IoT, Cloud e Big Data è cruciale per sostenere la competitività delle imprese dell'area vasta dell'Alta Lombardia e lo sviluppo di nuove filiere di prodotti e servizi. La Lombardia è 2^a in Italia per maturità digitale, con 53,3% delle imprese connesse a >100 Mbit/s, ma le aree interne dei tre territori di Como, Lecco e Sondrio mostrano ancora zone non adeguatamente coperte dalla connessione wireless per imprese e cittadini.

Il contesto digitale italiano sta vivendo una fase di rapida evoluzione, con tecnologie emergenti che stanno progressivamente trasformando i modelli di *business* e le modalità operative delle imprese. Tra queste, le tecnologie *disruptive* come l'**Intelligenza Artificiale** (IA), l'**Internet of Things** (IoT), il **Cloud Computing** e i **Big Data Analytics** sono destinate a rivoluzionare i settori produttivi e a dare alle aziende l'opportunità di ripensare completamente i loro processi. Ad esempio, l'adozione dell'IA consente alle imprese di analizzare enormi volumi di dati in tempo reale per migliorare l'efficienza, ridurre i costi e ottimizzare la qualità dei prodotti e dei servizi. La tecnologia di IA Generativa, che sta rapidamente guadagnando terreno, può anche creare contenuti unici (video, immagini, testi, codici) con applicazioni che spaziano dalla creazione di contenuti *marketing* alla personalizzazione dei servizi al cliente.

L'**Internet of Things** (IoT), che consente la connessione tra dispositivi fisici e la rete, offre alle aziende l'opportunità di monitorare e ottimizzare i propri *asset* in tempo reale. Grazie all'IoT, le imprese possono raccogliere dati direttamente dai propri impianti, migliorando l'efficienza dei processi, riducendo i costi operativi e creando nuovi servizi innovativi. Il **Cloud Computing** consente alle aziende di archiviare dati e applicazioni su server remoti, permettendo l'accesso remoto e riducendo notevolmente i costi infrastrutturali. Il modello "As-a-Service" permette inoltre alle imprese di scalare le proprie risorse in maniera flessibile, riducendo l'esigenza di investire in costose infrastrutture *hardware*. Inoltre, il **Cloud Computing** facilita anche il lavoro distribuito e la collaborazione remota, strumenti fondamentali per il *business* globale e agile.

I **Big Data Analytics**, infine, stanno diventando uno **strumento essenziale** per molteplici ambiti aziendali. Le imprese possono utilizzare i **Big Data** per migliorare l'efficienza operativa, ottimizzare la *customer experience*, prendere decisioni strategiche più informate e sviluppare nuove opportunità di business. Ad esempio, nelle *supply chain*, l'analisi dei dati sui fornitori e sulla produzione consente di migliorare la gestione dell'inventario e ridurre i tempi di fermo, ottimizzando la logistica. Inoltre, i **Big Data** permettono alle aziende di prevedere la domanda con maggiore precisione, analizzando tendenze storiche, comportamenti dei consumatori e fattori esterni.

Nonostante il grande potenziale delle tecnologie digitali in Italia, il Paese si colloca tradizionalmente al di sotto della media europea per quanto riguarda la **trasformazione digitale**. Tuttavia, negli ultimi anni sono emersi alcuni settori in cui l'Italia ha registrato miglioramenti significativi e posizioni di *leadership*. Il "Report on the State of the Digital

Decade" (luglio 2024) fornisce una panoramica sul progresso verso gli obiettivi digitali per il 2030. Se da un lato l'Italia mostra un “potenziale inespresso”, dall’altro si rilevano miglioramenti nell’e-government, con una particolare attenzione ai servizi digitali in ambito sanitario (come il Fascicolo Sanitario Elettronico) e nelle infrastrutture di connessione.

Tuttavia, permangono diversi *gap* in ambiti chiave, come **competenze digitali** e **adozione di tecnologie avanzate**. Con riferimento alle **competenze digitali**, solo il 45,8% della popolazione italiana tra i 17 e i 64 anni possiede **competenze digitali di base**, un dato inferiore alla media UE (55,5%). L’Italia è inoltre tra gli ultimi Stati Membri dell’UE per il **numero di laureati in materie ICT**, con una percentuale dell’1,5% rispetto al 4,5% medio europeo. Per quanto riguarda **l’adozione dell’Intelligenza Artificiale** da parte delle imprese italiane, solo il 5% delle aziende ha adottato tecnologie di IA, mentre la media europea è dell’8%.

Un altro settore in cui l’Italia deve compiere progressi è la **digitalizzazione dei servizi pubblici**. Secondo il rapporto, l’Italia ha registrato un miglioramento nell’offerta di servizi pubblici digitali ai cittadini, passando da un punteggio di 59,6 nel 2020 a 68,3 nel 2023, pur restando al di sotto della media europea di 79,4. Per quanto riguarda i servizi pubblici per le imprese, l’Italia si posiziona meglio con un punteggio di 76,3, ma anche in questo caso il dato è inferiore alla media europea di 85,4.

Passando a livello regionale, la Lombardia si distingue come **una delle regioni italiane più avanzate digitalmente**, classificandosi al 2° posto in Italia per maturità digitale con un punteggio di 58,9 (su una scala da 0 a 100). In termini di qualità della connessione a internet, nel 2023, il 53,3% delle imprese lombarde ha accesso a connessioni con velocità di *download* superiori a 100 Mbit/s, in forte crescita rispetto al 37,1% del 2020 (+16,2 punti percentuali). Questo dato posiziona la Lombardia **al di sopra della media nazionale (49,7%)** e tra le prime cinque regioni italiane per velocità di connessione.

Infine, per quanto riguarda la relazione tra i cittadini e la P.A., nel 2022, il **42,1% dei cittadini lombardi** ha utilizzato **strumenti digitali** per interagire con la PA, un valore superiore alla media nazionale del 34,9%. Questo dato posiziona la Lombardia al **4° posto a livello nazionale** per l’utilizzo di Internet nella relazione con la Pubblica Amministrazione.

In tale contesto, per accelerare la transizione digitale, è fondamentale **velocizzare e aumentare la copertura della connessione wireless nelle aree interne** delle tre province lombarde.

5.

La transizione digitale e l’integrazione del settore IT sono leve strategiche per la competitività delle imprese: l’area vasta conta 1.644 imprese ICT (+15% dal 2015) e, grazie alla presenza di poli formativi, centri di ricerca e incubatori, le sinergie tra meccanica, aeronautica, sanità e arredo possono rendere l’area un polo nazionale per la cura della persona e per l’innovazione industriale.

Nel contesto economico dell'area vasta di Como, Lecco e Sondrio, che si caratterizza per un forte orientamento verso le **esportazioni** e la **manifattura**, la **transizione digitale** e l'integrazione del **settore IT** rappresentano **leve fondamentali** per la competitività delle imprese. Infatti, l'adozione di **tecnologie digitali** consente alle aziende di automatizzare i propri processi produttivi, migliorando significativamente l'efficienza e ottimizzando la gestione della **supply chain**. Inoltre, la digitalizzazione favorisce il miglioramento della produzione, riducendo i costi e migliorando l'approvvigionamento delle **materie prime**. Questi cambiamenti non solo potenziano la competitività locale, ma facilitano anche l'**integrazione globale** delle imprese, migliorando la connessione tra i fornitori e distributori, sia a livello locale che internazionale. La digitalizzazione consente inoltre alle aziende di entrare in nuovi mercati attraverso l'utilizzo di **e-commerce** e **marketing digitale**, aprendo opportunità inedite per la crescita.

Tuttavia, dall'accesso alle **infrastrutture digitali** emerge un panorama eterogeneo tra le province lombarde. Infatti, **Como, Lecco e Sondrio** si trovano rispettivamente al **4°, 5° e 11° posto** nella classifica regionale per il numero di abbonamenti in **banda ultra-larga**. In particolare, la provincia di **Sondrio** presenta il **32% delle imprese del settore dei servizi** che segnalano carenze nelle infrastrutture **4G/5G**, seguita dal **23% delle imprese lecchesi** e dal **20% delle imprese comasche**. Un dato significativo riguarda le **reti a banda ultra-larga fissa**, con il **46% delle imprese** a Sondrio che le considera insufficienti, una percentuale che scende al **29% nelle imprese comasche** e al 28% in quelle lecchesi.

Nel settore **ICT**, l'area vasta ha registrato un forte incremento del numero di **imprese digitali** negli ultimi anni. Nel 2024, Como ha registrato il numero più alto di imprese ICT tra le tre province, con 929 aziende, seguita da Lecco con 537 e Sondrio con 178. Complessivamente, nel territorio sono operative 1.644 imprese ICT, con un incremento del 15% rispetto al 2015, quando si registravano 1.429 unità. Questo dato evidenzia la crescente importanza del settore digitale nell'economia dell'area.

Un aspetto fondamentale per lo sviluppo economico della provincia di Como è rappresentato dal ruolo della **formazione tecnica secondaria**. Dal 1970, Confindustria Como ha promosso attivamente iniziative formative attraverso i Centri di formazione professionale Enfapi e altre fondazioni locali (come Fondazione Setificio e Fondazione Ripamonti), che supportano la formazione di figure altamente qualificate, capaci di integrare conoscenze tecniche ed esigenze del tessuto produttivo locale. Nel settore **terziario non universitario**, Como partecipa attivamente a Fondazioni ITS, come ITS Lombardia Meccatronica, ITS Move e ITS Artwood Academy, contribuendo alla formazione di professionisti in settori chiave come la meccatronica, le nuove tecnologie della vita e il settore del legno.

L'area vanta anche **poli formativi e centri di ricerca di eccellenza**, come il Polo Territoriale di Lecco, sede distaccata del Politecnico di Milano, che offre corsi di laurea in Ingegneria della Produzione Industriale e Meccanica, oltre a laboratori focalizzati su aree tematiche come la **riabilitazione, l'active ageing e la robotica**. Altri centri di innovazione rilevanti includono **Polihub**, un *Innovation Park* di Lecco, che ospita oltre 200 *startup*, e **ComoNExT**, un *Innovation Hub* che supporta 150 imprese, con un terzo di esse *startup* tecnologiche.

L'innovazione non si limita ai settori dell'**high-tech manifatturiero**, ma coinvolge anche il **settore terziario**, con applicazioni nel campo della **sanità** e delle **biotecnologie**. L'area vasta è sede di centri riabilitativi all'avanguardia, come il presidio di Villa Beretta a Costa Masnaga (Lecco), che, insieme a strutture come l'ASST Lariana e l'Ospedale di Lecco, contribuisce all'innovazione in ambito sanitario. La **riabilitazione** e le **biotecnologie** sono aree cruciali per il futuro, con la possibilità di sviluppare soluzioni innovative per la cura della persona.

Inoltre, dall'attività dei Tavoli di Lavoro realizzati per lo Studio Strategico Territoriale è emerso l'importante obiettivo di **rafforzare le collaborazioni tra i settori**, promuovendo **sinergie tra filiere**, come quella **meccanica** e quella **aeronautica** del distretto varesino, e favorendo la **nascita di startup** nei settori chiave per l'area, come la meccatronica, **life sciences**, **l'agrifood** e il **turismo sostenibile**. Una delle sfide più ambiziose per il futuro è quella di rendere l'area lariana un polo di riferimento in Italia per lo sviluppo di **tecnologie e servizi per la cura della persona**, puntando sulle eccellenze già presenti nel settore sanitario, della **meccanica** e dell'**arredo**.

6.

La struttura produttiva dei tre territori, con una forte presenza di industrie energivore, pone l'attenzione sulla gestione delle sfide collegate alla transizione energetica e ambientale. Da un lato, il 37% delle imprese di Lecco e Como investe in sostenibilità (rispetto al 34,5% media regionale) e Como eccelle nella gestione idrica (perdite al 9,2%), così come la raccolta differenziata è al 77,2% a Lecco; dall'altro, la provincia di Sondrio produce 94,3% dell'energia da idroelettrico.

L'area vasta dell'Alta Lombardia sta affrontando la **sfida della transizione energetica** con un forte impegno in chiave **sostenibile**. Le imprese dei territori di Como, Lecco e Sondrio stanno adottando diverse misure per la sostenibilità con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale e migliorare l'efficienza energetica. A livello regionale, il **79% delle imprese industriali** in Lombardia ha già intrapreso azioni per ridurre l'impatto ambientale, tra cui la **riduzione dei consumi energetici** (90%) e l'**adozione di fonti rinnovabili** (71%). Questi dati evidenziano un orientamento positivo verso la sostenibilità, sebbene l'**utilizzo di incentivi** per gli investimenti in **sostenibilità** non sia omogeneo tra i vari settori. In particolare, il **90% delle imprese dei servizi** non ha utilizzato incentivi per la sostenibilità, mentre anche il settore **artigianale** e il **commercio al dettaglio** mostrano percentuali elevate di imprese che non ricorrono a supporti esterni per gli investimenti verdi. L'aspetto positivo risiede nel fatto che le province di **Lecco e Como** si collocano tra i **territori lombardi con il maggior numero di imprese eco-investitrici**, rispettivamente con il **37,3%** e il **36,9%**, valori superiori alla **media regionale** del **34,5%**. Questo riflette un impegno crescente per l'adozione di pratiche ecologiche e l'investimento in tecnologie verdi come le **energie rinnovabili**, **l'economia circolare** e le soluzioni a **basso impatto ambientale**.

In termini di **diversificazione energetica**, il territorio dell'area vasta sta progressivamente riducendo la dipendenza dalle **fonti fossili**. La provincia di **Sondrio**, ad esempio, si distingue per la sua **forte dipendenza dall'idroelettrico**, con il **94,3%** della sua produzione di energia

elettrica derivante da questa fonte, mentre **Lecco** e **Como** stanno vedendo un incremento nell'adozione del **fotovoltaico**. Tra il 2012 e il 2022, **Como** ha visto una crescita di **14,4 punti percentuali** nella potenza installata di fotovoltaico, mentre **Lecco** ha registrato un incremento del **13,1%**. A livello regionale, la **potenza fotovoltaica installata** è aumentata del **10,4%** nello stesso periodo. Tuttavia, nonostante i progressi, le **fonti fossili** continuano a coprire una parte significativa del fabbisogno energetico della regione, con un **58,7%** di dipendenza da queste fonti. Le politiche per la transizione energetica sono, quindi, fondamentali per continuare a ridurre la **dipendenza dalle fonti non rinnovabili**.

Un altro ambito cruciale è la **gestione delle risorse idriche**, con particolare attenzione al **ciclo idrico-ambientale**. Le **reti idriche** in **Lecco** e **Sondrio** mostrano **perdite idriche elevate**, rispettivamente pari al **44,9%** e **44,3%**, ben al di sopra della **media regionale del 31,8%**. Queste criticità richiedono interventi urgenti per migliorare l'efficienza del sistema idrico. Al contrario, **Como** rappresenta un modello di eccellenza nella gestione delle acque, con una **perdita idrica** ridotta al **9,2%**, che lo posiziona tra i capoluoghi provinciali più virtuosi a livello nazionale. L'**integrità e l'efficienza del sistema idrico comasco** risalgono addirittura agli anni Settanta, quando l'**Unione Industriali di Como**, in collaborazione con le amministrazioni locali, avviò la **gestione integrata delle risorse idriche**. Questo modello ha anticipato le normative italiane ed europee, promuovendo un sistema di trattamento delle acque che ha integrato le necessità urbane e industriali.

Per quanto riguarda la **raccolta differenziata dei rifiuti**, le province lombarde mostrano risultati contrastanti. **Lecco** si distingue con un **tasso di raccolta differenziata** pari al **77,2%**, registrando una crescita del **6,4% rispetto al 2018**. **Como**, con il **70,2%**, e **Sondrio**, con **56,8%**, sono sotto la media lombarda del **73,2%**, ma comunque in miglioramento rispetto agli anni precedenti. La crescita della **raccolta differenziata** in questi territori è un indicatore positivo, ma rimane ancora ampio spazio di miglioramento per raggiungere gli standard regionali.

In generale, l'impegno verso la **sostenibilità ambientale** e la **transizione energetica** nelle province di **Como**, **Lecco** e **Sondrio** sta guadagnando slancio, con politiche e azioni concrete in corso, ma richiede un maggiore coordinamento tra le imprese, le istituzioni locali e regionali per garantire un futuro più verde e resiliente, in linea con le **sfide globali** in tema di sostenibilità e cambiamento climatico.

7.

Nel mercato del lavoro, il tasso di occupazione è al 67% (con Como e Lecco sopra media nazionale, Sondrio sotto). Lecco ha il tasso di disoccupazione giovanile più basso (9,2%), Como il più alto (20,3%). Le imprese dell'area vasta dell'Alta Lombardia riscontrano carenza di lavoratori, per mancanza sia di candidati (1 su 3) che di preparazione adeguata. Il 40% delle assunzioni richiede competenze green, il 19% digitali, confermando il ruolo del sistema formativo terziario e delle ITS Academy come volano per colmare il *mismatch* tra domanda e offerta.

Nel contesto della **dupliche transizione ecologica e digitale**, il **capitale umano** e il **sistema della formazione** giocano un ruolo sempre più cruciale per sostenere l'innovazione e garantire la competitività del sistema produttivo. Le **tecnologie emergenti**, come l'**Intelligenza Artificiale** e l'**ottimizzazione energetica**, richiedono una continua evoluzione delle competenze per essere implementate efficacemente nelle imprese, adeguandole alle necessità specifiche dei settori industriali. Questo rende essenziale un monitoraggio accurato delle **condizioni del mercato del lavoro** nelle province di **Como, Lecco e Sondrio**, che, pur mostrando un quadro generalmente positivo, presentano anche delle criticità.

Il **tasso di occupazione** nell'area vasta dell'Alta Lombardia è del **67%** nel 2023, un dato in linea con la media delle altre province lombarde e superiore alla **media nazionale del 61,5%**. **Lecco** e **Como** sono al di sopra di questa media, rispettivamente con tassi di occupazione del **68%** e del **67,9%**, mostrando una crescita rispetto all'anno precedente. Tuttavia, la provincia di **Sondrio** presenta delle problematiche specifiche, con un **tasso di occupazione del 65%**, il più basso a livello regionale, e una contrazione dello **0,2% rispetto al 2022**. Questo evidenzia margini di miglioramento in termini occupazionali, soprattutto considerando che **Sondrio** è l'unica provincia lombarda che ha registrato un aumento del **tasso di disoccupazione** rispetto al 2019 (6,4%), dato che rimane il più alto della regione. Contrariamente, **Lecco** si distingue positivamente per il **tasso di disoccupazione giovanile**, che è tra i più bassi della Lombardia, con il **9,2%** della popolazione tra i **15-29 anni**.

Oltre alla disoccupazione, l'area vasta dell'Alta Lombardia affronta un **declino demografico** significativo, con una **riduzione della popolazione residente** in **Lecco** (-1,2%) e **Sondrio** (-1,6%) dal 2015, rispetto alla **media regionale (+0,6%)** e alla sostanziale stabilità nella **provincia di Como**. Questo fenomeno è aggravato dal **progressivo invecchiamento della popolazione**: la componente over-65 è aumentata dal **21,5%** al **24%** della popolazione residente nel periodo 2014-2023, con **Lecco** che ha registrato un incremento dell'**indice di vecchiaia** del **50%** negli ultimi 10 anni. Al contrario, la **popolazione giovane (0-14 anni)** continua a diminuire, con **Lecco** che ha registrato una contrazione del **2%** in questo gruppo d'età, mentre **Como** e **Sondrio** hanno visto riduzioni più contenute rispettivamente del **1,6%** e **1,3%**.

La **diminuzione della forza lavoro disponibile** è in parte compensata dalla presenza di **popolazione immigrata** e dal **lavoro transfrontaliero**, specialmente in **Como**, dove circa **8 abitanti su 100 lavorano in Svizzera**, un dato che rappresenta circa un terzo del totale nazionale. Tuttavia, le tre province registrano una **bassa incidenza di immigrati regolari residenti**, che non supera l'**8%** del totale della popolazione, e una quota di **personale immigrato assunto** inferiore alla media regionale (**19%** a Lecco e Sondrio). Questi fattori indicano che l'immigrazione e il lavoro transfrontaliero non sono sufficienti a compensare completamente la riduzione della forza lavoro interna.

Di fronte a questi cambiamenti, il **sistema della formazione** diventa una leva fondamentale per il futuro sviluppo economico dell'area vasta, orientando i giovani verso le **competenze richieste dal mercato**. Le province di **Como** e **Lecco** si collocano tra le **più virtuose della Lombardia** in termini di **laureati** nella fascia d'età tra i **25 e i 39 anni**, con percentuali del **35,9%** e **34,8%**, superiori alla media regionale del **34,6%**. Tuttavia, **Sondrio** presenta un dato significativamente più basso, con solo il **24,5%** di laureati nella stessa fascia di età, un valore inferiore di oltre **5 punti percentuali** rispetto alla **media nazionale (30%)**.

Inoltre, un'altra area di *focus* è l'alto tasso di **disoccupazione giovanile** nelle province, con **Como** che registra un **tasso del 20,3%**, il più alto della Lombardia, nonostante una **riduzione di 4,9 punti** rispetto alla media regionale. La **provincia di Sondrio**, con il **11,3% di giovani NEET** (*not in education, employment or training*), presenta ancora delle sfide in termini di inclusione giovanile nel mercato del lavoro. Nonostante ciò, nel 2023, Sondrio ha registrato il **calo più significativo di NEET** della regione, con una riduzione di **7,4 punti percentuali** rispetto al 2022. Al contrario, **Lecco** si distingue come la provincia lombarda più virtuosa con una percentuale di **NEET pari al 9,2%**, ben al di sotto della media regionale.

Nel 2024, il **mercato del lavoro** dell'area vasta dell'Alta Lombardia mostra un dinamismo positivo, con oltre **95.000 entrate previste** dalle imprese, segnando un incremento del **15,1% rispetto al periodo pre-pandemico**. Questo dato è superiore alla **media regionale di 4,5 punti percentuali**, con la **provincia di Sondrio** che registra l'aumento più significativo (+20,8%). A trainare la crescita occupazionale è il **settore terziario**, che da solo ha contribuito con il **70% delle nuove assunzioni** nel 2024, in particolare con il **settore turistico**, che ha rappresentato il **39%** delle entrate. Il **settore manifatturiero** mantiene una forte presenza, specialmente in **Lecco**, dove ha rappresentato il **43% delle nuove entrate**, con l'industria **metallurgica** e delle **costruzioni** in evidenza, rispettivamente con il **19%** e **24%** delle assunzioni totali. Nonostante questi progressi, le **piccole e microimprese** (con meno di 50 addetti) continuano a rappresentare la maggior parte delle assunzioni (62,4%), ma riscontrano maggiori difficoltà nell'adozione di tecnologie **digitali e sostenibili**.

La **carenza di competenze specializzate** è un tema ricorrente: oltre il **58,7% delle assunzioni nell'industria** e il **51,3% nei servizi** evidenziano difficoltà nel reperire personale qualificato, principalmente a causa della **mancanza di candidati** e della **preparazione inadeguata**. Queste difficoltà sono ancora più marcate rispetto alla **media lombarda** e nazionale, in particolare a **Lecco** e **Como**, dove il **mismatch** tra domanda e offerta di competenze digitali e

green è evidente. Il **40% delle nuove assunzioni** nell'area vasta richiedono competenze in **risparmio energetico e sostenibilità ambientale**, mentre il **18%** delle posizioni richiede esperti nella **gestione di tecnologie green**. Le **competenze digitali** sono altresì richieste in circa **19% delle nuove entrate**, con un forte bisogno di figure professionali in grado di **innovare e automatizzare** i processi aziendali.

Per colmare queste lacune, il sistema della formazione deve essere adeguatamente potenziato, soprattutto attraverso percorsi di **orientamento e formazione professionale** che rispondano alle esigenze di un mercato del lavoro sempre più orientato verso l'innovazione tecnologica e la sostenibilità. Le **ITS Academy**, presenti nelle tre province con percorsi specifici per **meccatronica, turismo, agroalimentare, e settori legati alla sostenibilità**, rivestono un ruolo fondamentale per ridurre il **mismatch** tra le competenze richieste dalle imprese e quelle offerte dal mercato del lavoro. In particolare, è essenziale rafforzare il dialogo tra **università, imprese e formazione tecnica**, promuovendo la **certificazione delle competenze** attraverso strumenti come gli **Open Badge**. In parallelo, è cruciale l'**upskilling** delle imprese, specialmente quelle **piccole e micro**, per affrontare le sfide della **transizione digitale e green**, sostenendo l'adozione di tecnologie innovative che possano potenziare la competitività del sistema produttivo.

8.

L'area vasta dell'Alta Lombardia è strategica per i corridoi europei Mediterraneo, Scandinavo-Mediterraneo e Reno-Alpi: la sua posizione la rende un nodo cruciale per la logistica e l'export, sia a livello nazionale che internazionale, nell'ottica della creazione di una macroregione alpina interconnessa a livello infrastrutturale per salvaguardare il futuro delle valli e potenziare i collegamenti infrastrutturali con i principali mercati europei. Tuttavia, occorre gestire i problemi collegati alla congestione della viabilità in alcune tratte prioritarie per i collegamenti tra le tre province e con Milano (SS36, SS340, SS639) e completare l'**infrastrutturazione della rete ferroviaria, in parte ancora a binario unico (80% nel Lecchese)**. Ulteriori ambiti d'intervento riguardano il trasporto lacuale e la connettività digitale. Infine, la vicinanza agli scali aeroportuali di Milano Malpensa, Milano Linate e Bergamo-Orio al Serio rappresenta un vantaggio competitivo per il sostegno all'**export di merci e al turismo internazionale**.

L'area che comprende i territori delle province di Como, Lecco e Sondrio è una delle zone strategiche per la competitività economica del sistema produttivo lombardo ed europeo, grazie alla sua collocazione centrale tra tre importanti corridoi transeuropei: **Mediterraneo, Scandinavo-Mediterraneo e Reno-Alpi**. Questo la rende un nodo cruciale per la logistica e l'export, nazionale internazionale, facilitando il collegamento tra il **Europa mediterranea e l'Europa centro-settentrionale**. Tuttavia, nonostante questa posizione privilegiata, le carenze infrastrutturali continuano a essere un freno significativo per lo sviluppo economico e la competitività delle imprese locali.

carenze infrastrutturali continuano a essere un freno significativo per lo sviluppo economico e la competitività delle imprese locali.

Uno degli ostacoli principali riguarda il **trasporto stradale**. Sebbene la rete viaria nelle tre province sia abbastanza articolata, persistono problematiche legate a infrastrutture insufficienti per i flussi attuali di traffico e che necessitano di interventi di manutenzione e/o ammodernamento, come nel caso della **SS36 del Lago di Como e dello Spluga**, un'arteria fondamentale per la connessione tra la **Brianza, Lecco** e la **Valtellina**. La **SS340 Regina**, l'unica strada che collega la sponda occidentale del Lago di Como, è caratterizzata da carreggiate strette e congestionate, con un carico di traffico, soprattutto turistico, che ne limita l'efficacia. Allo stesso modo, il **nodo di Lecco**, dove il traffico urbano si intreccia con quello di attraversamento, causa frequenti congestioni, rallentando i flussi in direzione di **Bergamo e Milano**. La **SS639** che collega **Lecco a Bergamo** rappresenta una ulteriore priorità d'intervento, con tratti a carreggiata unica e frequenti interruzioni. La **viabilità di Como** soffre invece dei traffici legati al lavoro **frontaliero verso la Svizzera**, aggravato dal flusso quotidiano di pendolari, che aumentano il carico sulla **A9** e la **SS340**.

La **provincia di Sondrio** affronta problematiche analoghe con la **SS38 dello Stelvio** e la **SS36**, che sono cruciali per il **collegamento tra Sondrio, Lecco e Milano**, ma sono spesso soggette a congestioni stradali e rischi morfologici, specialmente lungo la galleria del **Monte Piazzo**. Queste difficoltà nella viabilità stradale contribuiscono a ridurre l'efficienza logistica delle imprese, impedendo la rapida movimentazione delle merci e dei prodotti, con un impatto diretto sulla competitività economica delle imprese dell'area vasta.

Nel **trasporto su ferro**, la rete infrastrutturale è altrettanto complessa ma presenta notevoli lacune. L'area vasta è attraversata da circa **1.740 km di linee ferroviarie**, facendo della Lombardia la seconda regione italiana per estensione della rete ferroviaria, ma ben **16,3% di queste linee non sono ancora elettrificate**. La rete, inoltre, è caratterizzata da un'età media delle flotte superiore alla media nazionale (17,7 anni, contro i 15,8 anni in Italia), riducendo l'efficienza e la puntualità dei servizi ferroviari. Le linee **Milano-Como-Chiasso, Milano-Lecco-Tirano, e Como-Lecco** sono tra le principali che attraversano il territorio, ma la maggior parte di esse è a **binario unico**, con problemi di capacità e frequenti disservizi, specialmente per la **provincia di Sondrio** e la **Valtellina**, che dipendono dalla linea **Tirano-Milano** per il trasporto pendolare e turistico. La situazione è simile per **Lecco**, dove circa **l'80% della rete ferroviaria** è a binario unico, limitando la capacità di trasporto e creando difficoltà di gestione durante i picchi di domanda.

Con riferimento al trasporto **aeroporuale**, sebbene l'area vasta non ospiti direttamente aeroporti commerciali, la sua vicinanza agli aeroporti di **Milano Malpensa, Milano Linate** e **Bergamo-Orio al Serio** rappresenta un vantaggio competitivo. Questi aeroporti, che nel **2023** hanno trasportato complessivamente **51,5 milioni di passeggeri**, sono cruciali per l'accesso internazionale, in particolare per il turismo e l'export. Tuttavia, le connessioni stradali e ferroviarie con questi hub necessitano di potenziamenti per ridurre i tempi di percorrenza e migliorare l'efficienza dei collegamenti. Progetti come il potenziamento della linea **Lecco-**

Bergamo e la realizzazione della ferrovia **Bergamo-Aeroporto Orio al Serio** sono fondamentali per migliorare la mobilità e favorire la competitività economica del territorio.

Il **trasporto lacuale**, fondamentale per il turismo, risente di un utilizzo limitato, in gran parte a causa di **infrastrutture inadeguate** e di **accessibilità scarsa** ai pontili di attracco. Sebbene il **Lago di Como** sia uno dei maggiori poli turistici, con un incremento dei pernottamenti da **4,2 milioni nel 2019 a quasi 6 milioni nel 2023**, la navigazione lacuale è ancora scarsamente utilizzata dai residenti e dai pendolari, principalmente a causa della **ridotta frequenza del servizio** e dei **tempi di attesa**. Investimenti in servizi rapidi e in infrastrutture di **parcheggio di interscambio** potrebbero migliorare l'accessibilità e l'efficacia del trasporto lacuale, collegando più agevolmente le mete turistiche.

A livello di **mobilità sostenibile**, l'area vasta affronta anche la sfida della **decarbonizzazione** dei trasporti, con una crescente attenzione al miglioramento dell'efficienza dei trasporti ferroviari e alla riduzione delle emissioni di CO₂. In particolare, il Coradia Stream, il primo treno a idrogeno in Italia, è un esempio di innovazione che potrebbe servire da modello per l'area, riducendo le emissioni climalteranti e favorendo una mobilità più verde.

Infine, il **potenziamento della connettività digitale** è essenziale per supportare lo sviluppo socioeconomico del territorio. Le **aree interne della provincia di Sondrio**, ad esempio, soffrono ancora di **copertura wireless insufficiente**, limitando l'accesso a **servizi pubblici digitali**. Solo una percentuale ridotta degli interventi di potenziamento digitale è stata completata, con Como, Lecco e Sondrio che si posizionano al di sotto della media lombarda nella classifica di digitalizzazione. La digitalizzazione è quindi una priorità per migliorare l'accesso ai servizi e supportare lo sviluppo economico della zona.

In conclusione, per affrontare queste sfide infrastrutturali, l'area vasta dell'Alta Lombardia deve implementare una serie di interventi strategici, tra cui il completamento dei lavori infrastrutturali in corso, il miglioramento dei collegamenti stradali, ferroviari e lacuali, e l'integrazione di soluzioni sostenibili per i trasporti. Questi interventi non solo miglioreranno la competitività economica della zona, ma contribuiranno anche a sostenere il **turismo** e a garantire una mobilità **sostenibile ed efficientemente integrata** con le principali reti europee.

9.

Nel primo trimestre 2026, la Valtellina sarà protagonista dei Giochi Olimpici invernali, ospitando le principali competizioni di sci e snowboard: la manifestazione potrà abilitare impatti su più fronti (sportivo, culturale, economico, turistico, ambientale, urbanistico e infrastrutturale), con particolare attenzione alla dimensione della sostenibilità. In particolare, I Giochi Invernali 2026 potranno rappresentare un volano per turismo sostenibile e la destagionalizzazione dei flussi di visitatori, favorendo una sempre crescente interazione tra l'area lacuale e l'area montana (nel 2023, il 50% delle presenze si è concentrata nel periodo estivo). Il turismo congressuale (c.d. MICE) ed enogastronomico sono ulteriori leve strategiche per i territori dell'area vasta dell'Alta Lombardia.

I **Giochi Olimpici Invernali 2026** rappresentano una importante occasione di sviluppo per le province di **Sondrio, Lecco e Como**, e per l'intera Lombardia. Oltre a essere un evento sportivo di rilevanza internazionale, i Giochi Olimpici offrono un'opportunità unica per rilanciare il turismo, valorizzare il territorio e migliorare l'infrastruttura locale. Con **Sondrio** che ospiterà gare di **sci alpino, snowboard e freestyle**, e con il **Villaggio Olimpico a Livigno**, l'evento avrà un impatto multidimensionale, dalla crescita economica all'espansione turistica, sportiva e infrastrutturale. Il turismo sarà uno degli ambiti più beneficiati, con la **sostenibilità** come principio centrale: la necessità di coniugare l'offerta turistica con un'infrastruttura adeguata, soprattutto per la mobilità, la ricettività e l'integrazione tra il turismo montano e lacuale.

L'area dell'Alta Lombardia, infatti, ha una forte vocazione turistica, che si estende dalle valli della **Valtellina** alla sponda lacustre del **Lario**. Le Olimpiadi possono contribuire a destagionalizzare i flussi turistici, bilanciando i picchi invernali e estivi. L'incremento delle presenze turistiche non si limiterà solo al periodo dei Giochi, ma continuerà nel tempo, grazie a una strategia che mira a promuovere esperienze di turismo sostenibile e di alta qualità, come il **turismo enogastronomico**, che valorizza le produzioni locali e le tradizioni del territorio. La valorizzazione delle **eccellenze turistiche** delle tre province lombarde, che spaziano dalla gastronomia ai percorsi naturalistici, sarà fondamentale per attirare una clientela internazionale sempre più alla ricerca di esperienze autentiche e a basso impatto ambientale.

In particolare, l'area lariana potrà sfruttare i flussi turistici legati al **turismo MICE** (*Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions*), come i prestigiosi eventi ospitati a Villa d'Este e Villa Erba a Cernobbio, per consolidare l'immagine del territorio come destinazione di riferimento per il turismo congressuale. Questi eventi, che attraggono *business leader* e *decision maker* globali, portano con sé un significativo ritorno economico, stimolando l'indotto delle strutture ricettive, dei ristoranti e dei servizi turistici.

Anche il miglioramento e l'espansione delle infrastrutture ricettive è un aspetto fondamentale: l'aumento della capacità ricettiva, soprattutto nelle **fasce medio-alte**, sarà cruciale per rispondere alle esigenze di un turista più esigente e orientato alla sostenibilità. In provincia di **Sondrio**, sebbene la quota di strutture di alta fascia rimanga inferiore rispetto a **Como** e **Lecco**, l'offerta ricettiva si sta diversificando, con un incremento delle strutture alberghiere e non alberghiere, in grado di attrarre turisti durante tutto l'anno. L'aumento dei flussi estivi, che hanno raggiunto circa il 50% delle presenze totali nel 2023, rappresenta un segnale positivo della crescente attrattività della destinazione, che si traduce anche in una **destagionalizzazione del turismo**.

Le Olimpiadi, inoltre, avranno un impatto positivo sul miglioramento delle **infrastrutture turistiche**, che non si limitano solo a quelle dedicate agli sport invernali, ma si estendono anche ai trasporti e ai servizi di mobilità. Potenziare la **mobilità sostenibile**, soprattutto attraverso il miglioramento della **navigazione lacuale** e l'integrazione tra il trasporto pubblico e i collegamenti ferroviari, garantirà un'esperienza turistica fluida e accessibile per tutti i visitatori. In questo senso, investimenti mirati per rendere più efficienti i collegamenti tra le località sciistiche della **Valtellina** e le principali città lombarde e le destinazioni internazionali come la Svizzera, saranno cruciali per far crescere l'attrattività della regione oltre il 2026.

Inoltre, gli investimenti previsti per la **filiera della neve** (come gli impianti di risalita e il miglioramento delle infrastrutture sciistiche) rappresentano una leva importante per il turismo invernale. La gestione sostenibile della neve artificiale, con l'utilizzo di tecnologie avanzate, aiuterà a garantire una stagione sciistica lunga e di qualità, nonostante le sfide legate ai cambiamenti climatici. La **Valtellina**, con i suoi impianti sciistici all'avanguardia, potrà consolidare la sua posizione di **destinazione turistica internazionale** per gli sport invernali, mentre la **Provincia di Como** potrà beneficiare della crescente domanda di **turismo lacuale**, soprattutto per eventi estivi e in bassa stagione.

I Giochi Olimpici Invernali 2026 saranno quindi non solo una vetrina internazionale per la Lombardia, ma anche un'opportunità strategica per sviluppare il turismo sostenibile, migliorare le infrastrutture e destagionalizzare i flussi turistici, valorizzando così tutte le eccellenze che il territorio può offrire, sia in termini di sport che di cultura e natura.

10.

Alla luce delle analisi realizzate sul sistema socio-economico dei tre territori, del confronto durante i Tavoli di Lavoro tematici e delle indicazioni raccolte dal percorso di ascolto degli *stakeholder* locali, lo Studio Strategico Territoriale ha elaborato una *roadmap* articolata in 7 ambiti prioritari d'intervento per lo sviluppo futuro e la valorizzazione dell'area vasta di Como, Lecco e Sondrio come asset competitivo della Lombardia: si spazia da interventi a sostegno del rafforzamento dell'industria manifatturiera fino a progetti collegati alla transizione digitale ed energetico-ambientale, senza dimenticare azioni su pilastri portanti per la competitività dell'area (capitale umano, turismo, rete infrastrutturale e servizi per la collettività). Per ciascuna proposta sono stati presi in considerazione l'impatto sulla competitività del territorio, l'impatto sull'occupazione, la complessità realizzativa e i benefici diretti per le imprese.

Proposta 1. Costituire un *Manufacturing Innovation Hub* dell'area vasta per sostenere la competitività e la transizione energetica e digitale delle filiere industriali chiave, favorendo le sinergie tra centri di ricerca, ecosistema delle *startup* e le PMI

L'**industria manifatturiera** di Como, Lecco e Sondrio, specializzata in settori come metalmeccanica, meccatronica, *medtech*, tessile, arredo e agroalimentare, rappresenta un pilastro economico ma deve affrontare sfide legate alla carenza di personale qualificato, al ritardo nell'adozione di tecnologie 4.0 e alla difficoltà di accesso a capitali per l'innovazione. Per rafforzarne la competitività e consolidare la *leadership* regionale, la strategia proposta punta su **tre direttive principali**: la creazione di un *Manufacturing Innovation Hub* che coordini università, centri di ricerca, imprese e *startup*, fungendo da catalizzatore per progetti di ricerca e incubazione; il supporto alla transizione digitale ed energetica delle PMI tramite voucher, servizi di *assessment* e programmi formativi su tecnologie avanzate; e l'attrazione e *retention* dei talenti attraverso borse di studio, contratti di ricerca, welfare territoriale e strumenti finanziari dedicati alla crescita delle imprese innovative. Questa strategia intende trasformare l'unicità del territorio lariano e valtellinese, che unisce eccellenza produttiva e qualità ambientale, in un **fattore di attrazione per investimenti**, *startup* e centri di ricerca internazionali. A livello di riferimento, il modello del Baden-Württemberg in Germania dimostra l'efficacia di reti di *hub* e centri di competenza settoriali per accompagnare le PMI nella digitalizzazione, nell'innovazione e nello sviluppo delle competenze.

Proposta 2. Insediamento di un *data center* nell'Alta Lombardia a supporto della transizione digitale delle imprese che, a tendere, possa portare alla creazione di un polo di innovazione

Negli ultimi anni i *data center* sono diventati **infrastrutture critiche** per la trasformazione digitale, passando da server fisici a reti *multicloud* capaci di supportare grandi volumi di dati e servizi *cloud*. In Italia il settore è in forte crescita, con 513 MW IT installati nel 2024 (+17% sul 2023), e la Lombardia si conferma leader con 318 MW, di cui 238 a Milano, oggi vicina alla saturazione. La “Strategia nazionale per l’Intelligenza Artificiale 2024-2026” prevede nuovi investimenti infrastrutturali e la localizzazione di *data center* sostenibili, privilegiando aree dismesse e connesse a fonti rinnovabili. In questo scenario, la **realizzazione di un *data center* nell'Alta Lombardia** rappresenterebbe un’opportunità strategica per rafforzare la connettività digitale, garantire resilienza e sicurezza dei sistemi (*backup* e *disaster recovery*), attrarre imprese innovative e *startup*, efficientare i servizi pubblici e decongestionare l’area metropolitana milanese. Il progetto, da sviluppare tramite un tavolo interprovinciale con istituzioni, imprese e centri di ricerca, potrebbe fungere da polo di innovazione regionale, con un moltiplicatore economico pari a 2,2 volte l’investimento e benefici occupazionali rilevanti sia in fase di costruzione che di gestione. Le best practice internazionali e nazionali, come il *data center* Inacture in Trentino e le esperienze di recupero di calore a Odense, Ginevra e Milano, dimostrano come queste infrastrutture possano diventare non solo motore di innovazione, ma anche hub di sostenibilità energetica e ambientale

Proposta 3. Definire un piano integrato di area vasta per la definizione e implementazione di un approccio comune nelle tre province per la decarbonizzazione e diversificazione energetica

L’area vasta di Como, Lecco e Sondrio, pur caratterizzata da territori eterogenei, può affrontare congiuntamente la **sfida della transizione energetica** riducendo la forte dipendenza dal termoelettrico, grazie anche al ruolo strategico dell'**idroelettrico valtellinese**. Una pianificazione integrata dovrebbe puntare su reti energetiche intelligenti e interconnesse, sull’ottimizzazione e valorizzazione delle risorse locali, sullo sviluppo di progetti pilota basati su tecnologie pulite e innovative e sul rafforzamento delle competenze professionali legate alla *green economy*. L’approccio mira a garantire sicurezza energetica, resilienza territoriale, riduzione delle emissioni di CO₂ e promozione di un’immagine sostenibile e attrattiva dell’Alta Lombardia come laboratorio di innovazione.

La proposta operativa prevede la **creazione di Comunità Energetiche Rinnovabili e Solidali (CERS) sovraprovinciali**, il *revamping* degli impianti idroelettrici, la diffusione del teleriscaldamento basato sul recupero dei cascami termici, l’investimento in sistemi di accumulo e *demand-response*, protocolli comuni di monitoraggio dei consumi e programmi di formazione per lo sviluppo di una filiera industriale dell’energia *green*. I benefici attesi includono incentivi utilizzabili per progetti sociali e industriali, la possibilità di sfruttare fino a 880 MW di nuova capacità idroelettrica in Lombardia e un aumento di oltre tre volte dell’energia termica recuperata nei territori di Como e Lecco entro il 2029.

Esperienze nazionali e internazionali, come la *Green Tech Valley* in Austria, il Protocollo d'Intesa della Regione Emilia-Romagna sulle CER e il *memorandum* degli Stati americani del Nord-Est per la trasmissione elettrica interregionale, dimostrano la fattibilità e l'efficacia di approcci coordinati, replicabili anche in Alta Lombardia per rafforzare il posizionamento competitivo e sostenibile dei territori

Proposta 4. Definire un piano di *retention* dei talenti e di attrazione di lavoratori da altre regioni/Paesi, delineandone le modalità di integrazione nel mercato del lavoro e nel sistema socioculturale, anche attraverso forme di “*welfare territoriale*”

L'area vasta di Como, Lecco e Sondrio si trova ad affrontare un quadro demografico e occupazionale complesso. Negli ultimi vent'anni tutte e tre le province hanno registrato un **calo delle nascite** superiore alla media regionale e, dal 2019, Sondrio e Lecco hanno iniziato a perdere popolazione residente. Le proiezioni indicano che entro il 2030 la riduzione sarà particolarmente marcata per la popolazione in età attiva, aggravando la difficoltà di reperire **forza lavoro qualificata**. Sul fronte occupazionale, infatti, oltre il 50% delle entrate previste dalle imprese risulta di **difficile reperimento**, soprattutto nei settori manifatturiero, delle costruzioni e dei servizi, con impatti potenzialmente molto rilevanti sul valore aggiunto generato. A questo si sommano una scarsa presenza di popolazione immigrata – che in Lombardia rappresenta spesso un fattore compensativo – e la concorrenza salariale del Canton Ticino, capace di attrarre lavoratori frontalieri, in particolare dal territorio comasco.

Per affrontare queste sfide, diventa cruciale sviluppare una **strategia condivisa di attrazione e retention dei talenti** a livello di area vasta. Gli obiettivi sono molteplici: aumentare la competitività e la resilienza delle imprese locali, promuovere una rivitalizzazione demografica contrastando l'invecchiamento e lo spopolamento, arricchire il capitale sociale attraverso l'integrazione di lavoratori provenienti da altre regioni e Paesi, e migliorare la qualità della vita per rendere il territorio più attrattivo verso giovani professionisti e famiglie.

La proposta prevede diverse linee di intervento. In primo luogo, la **creazione di un sistema di welfare territoriale condiviso**, che includa incentivi fiscali locali, agevolazioni sui servizi pubblici e progetti interaziendali per offrire migliori condizioni di vita e lavoro. In secondo luogo, una campagna di comunicazione coordinata per valorizzare la qualità della vita, il paesaggio e i servizi dei territori lariano e valtellinese. Fondamentale è anche l'istituzione di un **Piano Casa interprovinciale**, che concili le esigenze abitative di studenti e lavoratori con i rischi legati all'overtourism, soprattutto nel Comasco. Infine, il **rafforzamento dei percorsi formativi e di apprendistato di I e III livello**, in stretta collaborazione con scuole e ITS Academy, permetterà di allineare domanda e offerta di lavoro, sostenere la crescita delle competenze tecniche e favorire una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro.

Le esperienze internazionali offrono esempi concreti da cui trarre ispirazione. In Catalogna, il programma “*Tecniospring*” ha attratto centinaia di ricercatori da 35 Paesi grazie a borse di studio, agevolazioni fiscali e servizi di integrazione, favorendo l'insediamento di nuove imprese e centri di ricerca. In Castilla y León, il programma “*HabitatLO Rural*” ha sostenuto

giovani e famiglie con contributi per la casa e incentivi all'affitto nelle aree interne, invertendo dopo anni la tendenza allo spopolamento. Questi modelli dimostrano come strumenti mirati di welfare, *housing* e integrazione culturale possano contribuire a contrastare il declino demografico e a rilanciare la competitività territoriale.

Proposta 5A. Gestire in modo integrato l'offerta turistica nelle tre province dell'area vasta, puntando alla destagionalizzazione dei flussi, attraverso una comunicazione integrata del patrimonio locale e alla valorizzazione di specifici "attrattori"

Il **Lago di Como**, già brand turistico internazionale di fascia medio-alta, può diventare il traino per promuovere in modo unitario l'intera area vasta di Como, Lecco e Sondrio, integrando la sponda lecchese e le valli valtellinesi in una narrativa comune. Oggi il territorio soffre di forte stagionalità dei flussi turistici, con permanenze brevi e polarizzazione su poche località (come Livigno). Per rafforzarne l'**attrattività** è necessario un **approccio integrato** che favorisca la **destagionalizzazione**, promuova soggiorni più lunghi e crei nuove connessioni tra lago e montagne, anche in vista di grandi eventi come le Olimpiadi Invernali 2026, il bicentenario voltiano nel 2027 e i Giochi Olimpici Giovanili 2028.

Gli obiettivi sono diversi: valorizzare il patrimonio naturale e culturale con una narrazione condivisa, integrare le economie locali attraverso percorsi tematici, incentivare la mobilità sostenibile e sviluppare reti infrastrutturali per un turismo diffuso e di qualità. La proposta punta alla creazione di un **sito unico di promozione turistica**, sulla realizzazione delle “Vie dell'Acqua, dei Monti e della Luce” come percorsi simbolici e infrastrutturali, e sullo sviluppo di soluzioni innovative di mobilità e fruizione sostenibile. Il progetto mira a incrementare la permanenza media dei visitatori (+2 notti) con un impatto economico stimato di circa 330 milioni di euro annui per le tre province.

Le best practice italiane ed europee (come *Garda by Bike*, il progetto transfrontaliero Isonzo-Soča, la ciclovia Ederbidea e l'associazione Léman sans Frontière sul Lago Lemano) evidenziano come la cooperazione territoriale e la comunicazione integrata possano rafforzare la competitività turistica, promuovere la mobilità dolce e sostenibile, e offrire ai visitatori un'esperienza unitaria e attrattiva.

Proposta 5B. Portare alla piena realizzazione del progetto di integrare gli impianti sciistici dell'Alta Valtellina in un unico comprensorio sciistico interconnesso e di livello internazionale

L'Alta Valtellina, già meta turistica di prestigio, necessita di **rafforzare la propria competitività rispetto ai grandi comprensori alpini europei** attraverso un progetto di integrazione degli impianti sciistici. L'obiettivo è **creare un unico comprensorio interconnesso che colleghi Livigno, Bormio, Santa Caterina Valfurva e Cima Piazzi – San Colombano**, ampliando l'area sciabile dagli attuali 200 km a **circa 315 km di piste**, grazie alla realizzazione di 10 nuovi impianti. Questo intervento consentirebbe di **attrarre un turismo internazionale di fascia medio-alta, aumentare la permanenza media dei visitatori e destagionalizzare l'offerta** con attività estive come escursionismo e *mountain bike*.

Il progetto, che potrebbe essere lanciato in occasione delle Olimpiadi Invernali 2026 e consolidato per i Giochi Olimpici Giovanili 2028, rappresenterebbe una *legacy* duratura per il territorio. Oltre a migliorare la mobilità interna e favorire l'uso sostenibile degli impianti tutto l'anno, l'iniziativa rafforzerebbe la resilienza del turismo locale rispetto al cambiamento climatico, grazie alle quote elevate delle stazioni sciistiche valtellinesi. A medio-lungo termine, sono previste ulteriori opportunità di collegamento con aree svizzere (Saint Moritz e Splügen) e investimenti in ricettività, soprattutto in Valdidentro, per accogliere i flussi turistici attesi e consolidare l'Alta Valtellina come polo internazionale dello sport e del turismo alpino.

Progetto 6. Rendere il Lario e la Valtellina un'area intermodale e pienamente interconnessa con i territori limitrofi per lo spostamento rapido, sicuro, integrato e a basso impatto ambientale di persone e merci

Le province di Como, Lecco e Sondrio soffrono di **gravi carenze infrastrutturali** che rallentano la mobilità di persone e merci, penalizzano la competitività industriale e turistica e riducono l'attrattività del territorio. **Oltre l'80% dei trasporti, infatti, avviene su gomma**, con collegamenti stradali e ferroviari insufficienti e tempi di percorrenza elevati, in particolare lungo l'asse Como-Lecco-Milano-Bergamo e nelle valli valtellinesi. Per superare queste criticità è necessario sviluppare un **sistema intermodale**, sostenibile e *smart*, capace di ridurre i costi logistici, favorire la coesione territoriale e potenziare lo sviluppo economico.

La proposta prevede diversi **interventi strategici**: completamento dei collegamenti autostradali verso Milano, soluzioni alternative per la galleria del Monte Piazzo per evitare l'isolamento della Valtellina, creazione di una piattaforma intermodale ferro-gomma connessa alle reti TEN-T, e realizzazione della rete "Smart Lake-Alps Network", basata su multimodalità, sostenibilità e accessibilità alle aree montane e turistiche. Sono inoltre previsti il traforo del Mortirolo per collegare Valtellina e Valcamonica e il potenziamento della navigazione sul Lago di Como, con corse aggiuntive e servizi dedicati anche a studenti e lavoratori. In prospettiva, il Lario potrebbe diventare un polo di riferimento per la costruzione e manutenzione delle flotte lacuali, rafforzando così l'integrazione logistica e la mobilità turistica.

Proposta 7. Realizzare un progressivo riordino/integrazione funzionale dei tre territori per una gestione dei servizi pubblici su scala omogenea

L'Alta Lombardia soffre oggi di una forte **frammentazione nei servizi pubblici**, con competenze suddivise tra diversi enti e province limitrofe, che rende complessa la **pianificazione territoriale** e indebolisce il peso politico e la capacità di attrarre risorse e investimenti. Un **maggior coordinamento tra Como, Lecco e Sondrio in ottica funzionale** di "area vasta" consentirebbe di migliorare l'efficienza amministrativa, ridurre duplicazioni, rafforzare la competitività economica e garantire uno sviluppo più equilibrato dei territori.

La proposta mira a un **riordino funzionale progressivo dei servizi pubblici** in ottica di area vasta, attraverso un percorso di confronto tra attori pubblici e privati per individuare ambiti prioritari di integrazione. I settori-pilota suggeriti sono il **Trasporto Pubblico Locale**, oggi

frammentato tra più agenzie senza un reale coordinamento interprovinciale, e la **Sanità**, suddivisa in diversi ambiti territoriali (ATS e ASST) che ostacolano una pianificazione congiunta nonostante caratteristiche comuni.

Esperienze già avviate, come la Camera di Commercio di Como-Lecco o le associazioni di categoria unificate, dimostrano la fattibilità di percorsi di aggregazione funzionale. Anche i casi di Monza e Brianza e le relative collaborazioni in sicurezza, servizi idrici, energetici, sociali e culturali mostrano come l'integrazione di competenze possa **generare economie di scala, migliorare la qualità dei servizi e valorizzare le identità locali.**

INTRODUZIONE

LA MISSIONE, GLI OBIETTIVI E LA METODOLOGIA DI LAVORO DELL'INIZIATIVA

1. Nell'autunno del **2023** Confindustria Como e Confindustria Lecco e Sondrio hanno avviato l'operatività di **una piattaforma multistakeholder di analisi e confronto sul sistema dell'area vasta delle Province di Como, Lecco e Sondrio**, con la seguente **Missione**:

*"Concretizzare una **convincente visione per il futuro** delle Province di Como, Lecco e Sondrio **individuando le azioni prioritarie e i progetti-guida** e realizzando **scenari strategici innovativi** sui temi più importanti per i territori **in ottica sistematica**"*

2. L'iniziativa, annunciata dai vertici delle due associazioni confindustriali il 16 ottobre 2023 a Palazzo Gallio a Gravedona, alla presenza delle principali istituzioni e rappresentanze dei tre territori, prende le mosse dalla **volontà di promuovere una crescente e proficua collaborazione nel medio-lungo termine tra gli attori chiave delle Province di Como, Lecco e Sondrio** a partire dalle competenze e specializzazioni comuni e nella direzione di uno sviluppo futuro in ottica sistematica, che possa portare ad **un'area più unita e competitiva**. La portata innovativa dell'iniziativa si esprime non solo nell'obiettivo di sostenere uno sviluppo comune dei territori delle tre Province lombarde come se si trattasse di una unica "area vasta", ma anche nel *modus operandi*, basato sulla **collaborazione virtuosa - tra i primi casi in Italia - tra due Confindustrie che rappresentano tre aree provinciali diverse**.
3. L'iniziativa si è posta quindi il raggiungimento dei seguenti **obiettivi funzionali**:
 - Mettere a punto, alla luce dei principali *trend* di cambiamento, una **roadmap di valorizzazione territoriale** incentrata sulla ottimizzazione delle specificità dei singoli territori e delle **sinergie attivabili tra di essi**.
 - Identificare i **progetti portanti** associati alla *roadmap* strategica e creare su questi un **consenso allargato** della classe imprenditoriale, dei *policymaker* e degli *stakeholder* territoriali.
 - Studiare le **opportunità associate alle Olimpiadi invernali di Milano-Cortina 2026 e come renderle concrete** in ottica di rilascio sul territorio di asset competitivi/elementi di valore **permanenti**.

- Quantificare, con numeri *super partes* e ad alto impatto comunicazionale, il **valore aggiunto** derivante dall’aggregazione strategica ai vari livelli rilevanti (sistema produttivo e sistema territoriale).
4. Nel dettaglio, l’iniziativa ha portato ai seguenti **output progettuali**:
- la redazione di un **Documento di indirizzo strategico** (Studio Strategico Territoriale) contenente lo **scenario** per lo sviluppo e la competitività dell’area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio e le **linee di indirizzo** per le imprese e le istituzioni locali per ottimizzare le scelte strategiche, le politiche e le iniziative di sistema;
 - la realizzazione di un percorso di **stakeholder engagement qualificato** mirato a massimizzare la contribuzione e il supporto al disegno strategico ipotizzato, attraverso **l’organizzazione di Tavoli di Lavoro territoriali** e **incontri individuali con stakeholder chiave**;
 - la presentazione delle analisi e delle proposte dello Studio Strategico Territoriale, attraverso l’attivazione di un **percorso di visibilità e interesse** in grado di auto-alimentarsi nel tempo.
- L’iniziativa – promossa dalle due associazioni confindustriali del territorio, ma aperta a successivi “innesti” di altre associazioni di categoria, realtà imprenditoriali ed enti pubblici delle tre Province – si è quindi posizionata, sin dal suo avvio, come un’azione di prefigurazione del futuro di alto profilo strategico, molto concreta ed operativa, **a beneficio dello sviluppo del territorio dell’area vasta del Lario, della Valtellina e della Valchiavenna**, in grado di aggregare le diverse componenti del sistema socio-economico locale.
5. Il percorso di lavoro si è sviluppato, con la collaborazione scientifica e il coordinamento operativo di **TEHA Group**, tra novembre 2023 e l’autunno 2025, attraverso una serie di attività tra loro collegate secondo una **metodologia di lavoro multilivello** che ha integrato momenti di *intelligence* e proposizione, attività di ascolto, comunicazione e sensibilizzazione, attività di analisi scenariale e tematica: le analisi sui temi approfonditi e le riflessioni emerse dai Tavoli di Lavoro tematici e dal ciclo di interviste con gli *stakeholder* sono sintetizzate in questo Rapporto finale.



Figura I. Il percorso di lavoro e le attività per lo Studio Strategico Territoriale delle Province di Como, Lecco e Sondrio. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

6. Le attività di lavoro sono state guidate da una **Cabina di Regia** formata dai vertici di Confindustria Como e Confindustria Lecco e Sondrio:

Vertici di Confindustria Como:

- **Gianluca Brenna** (Presidente)
- **Antonello Regazzoni** (Direttore Generale)

Vertici di Confindustria Lecco e Sondrio:

- **Marco Campanari** (Presidente)
- **Giulio Sirtori** (Direttore Generale)

Gruppo di Lavoro di TEHA Group:

- **Lorenzo Tavazzi** (*Senior Partner e Responsabile Area Scenari e Intelligence e Board Member*)
- **Imma Campana** (*Partner e Responsabile per la Lombardia e il Canton Ticino*)
- **Pio Parma** (*Senior Consultant Area Scenari e Intelligence e Project Leader*)
- **Diego Medagli** (*Analyst Area Scenari e Intelligence*)
- **Mattia Selva** (*Analyst Area Scenari e Intelligence*)
- **Lucrezia Degli Esposti** (*Assistant*)

IL PERCORSO DI COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI DELLE PROVINCE DI COMO, LECCO E SONDRIO

7. L'iniziativa ha posto quale elemento distintivo della metodologia di lavoro adottata la definizione di un **percorso di stakeholder engagement qualificato** mirato a **massimizzare la contribuzione e il supporto al disegno strategico ipotizzato**. A tal fine, vi è stato **un costruttivo scambio di opinioni e di punti di vista** con i rappresentanti delle istituzioni territoriali e la *business community*. Tra febbraio e giugno 2024 sono stati organizzati **cinque Tavoli di Lavoro tematici** nei territori delle tre Province con il coinvolgimento degli *stakeholder* pubblici e privati.
8. Tali riunioni hanno permesso di approfondire temi di interesse specifico e trasversale al territorio dell'area vasta e su cui sviluppare iniziative concrete, con l'obiettivo di **agire “da antenna”** per intercettare stimoli e contributi dagli *stakeholder* per sviluppare e arricchire i contenuti dell'iniziativa:
 - il primo Tavolo di Lavoro, tenutosi a **Sondrio**, presso la Sala Consiliare del Palazzo del Governo della Provincia il 23 febbraio 2024, ha approfondito, insieme a 16 relatori, **le opportunità e le sfide collegate all'organizzazione dei Giochi Olimpici invernali del 2026 in Valtellina**;
 - il confronto al secondo Tavolo di Lavoro si è focalizzato su come implementare digitale e nuove tecnologie nel sistema produttivo: **il focus su innovazione, tecnologie 5.0 e servizi innovativi alle imprese** si è tenuto a **Varenna**, presso Villa Monastero, il 25 marzo 2024, con la partecipazione di 14 relatori;
 - al Polo Territoriale del Politecnico di Milano a **Lecco**, in occasione del terzo Tavolo di Lavoro 10 aprile 2024, si è discusso – con 15 relatori coinvolti – come le imprese dell'area lariana e della Valtellina stanno gestendo la **transizione sostenibile**;
 - al quarto Tavolo di Lavoro, ospitato presso Palazzo Gallio a **Gravedona** il 16 maggio 2024, sono state affrontate le **priorità collegate allo sviluppo della rete infrastrutturale** (materiale e immateriale) alla presenza di 16 relatori;
 - il *Roadshow* si è concluso con la quinta tappa dedicata alle **sfide per il sistema della formazione per rispondere ai nuovi bisogni delle imprese**: la riunione si è tenuta presso il sistema fieristico di Lariofiere ad **Erba** il 12 giugno 2024, con il coinvolgimento di 18 relatori.

In aggiunta, il 16 giugno 2025, si è tenuta - presso il Castello di Casiglio (Erba) - una riunione di presentazione in anteprima dei risultati preliminari

dell'iniziativa, che ha visto il coinvolgimento di **una sessantina tra rappresentanti delle Istituzioni locali e della comunità imprenditoriale**.

I risultati e le proposte dello Studio Territoriale sono stati quindi condivisi con le rappresentanze del territorio il 29 settembre 2025, presso Lariofiere, alla presenza del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri per l'Innovazione Tecnologica e la Transizione Digitale, **Alessio Butti**, e del Vice Presidente del Consiglio dei Ministri e Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, **Matteo Salvini**.



Figura II. I temi al centro dei cinque Tavoli di Lavoro tematici nei territori delle Province di Como, Lecco e Sondrio. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

9. Le cinque riunioni di lavoro plenarie hanno rappresentato momenti di dialogo e *brainstorming* su temi prioritari e di maggiore attualità legati all'attrattività e alla competitività delle tre Province e delle loro filiere produttive nello scenario corrente, a partire dalle esperienze e competenze proprie di ciascun partecipante, dalle testimonianze degli esperti esterni coinvolti in funzione dei temi trattati e dagli approfondimenti realizzati dal Gruppo di Lavoro di TEHA. Si desidera, quindi, ringraziare i **120 rappresentanti delle Istituzioni e della politica, del sistema associativo e imprenditoriale, della ricerca e della formazione** e i 45 esponenti di Confindustria Como e Confindustria Lecco e Sondrio coinvolti nel *Roadshow*:

Rappresentanti degli attori pubblici e privati del territorio ed esperti:

- **Sara Agostoni** (Chief Sustainability Officer, Icam SpA)
- **Sebastiano Barca** (Dirigente dell'Unità Organizzativa Programmazione, Analisi dei dati e Progetti strategici presso la Direzione Generale Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia)
- **Mirko Baruffini** (Consigliere di Amministrazione, Agenzia per il Trasporto Pubblico Locale del Bacino di Como, Lecco e Varese)

- **Luca Ferdinando Bellotti** (Sindaco, Comune di Santa Caterina Valfurva)
- **Massimo Bertazzoli** (Amministratore Delegato, ASF Autolinee)
- **Stefano Besseghini** (Presidente, ARERA - Autorità di Regolazione per Reti Energia e Ambiente)
- **Ilaria Bonacina** (Presidente, Confartigianato Imprese Lecco)
- **Marco Bonat** (Segretario Generale, Camera di Commercio di Sondrio)
- **Giuseppe Alfredo Bonelli** (Dirigente, Ufficio Scolastico Territoriale di Como)
- **Fiorenzo Bongiasca** (Presidente, Provincia di Como)
- **Ivano Brambilla** (Segretario, CNA del Lario e della Brianza)
- **Daniele Brunati** (Direttore Generale, Associazione Amici di Como)
- **Alessio Butti** (Sottosegretario di Stato con delega all'innovazione tecnologica e alla transizione digitale, Presidenza del Consiglio dei Ministri)
- **Alberto Caramel** (Segretario Generale, Confartigianato Imprese Como)
- **Caterina Carletti** (Esperta di temi di sostenibilità e già docente e ricercatrice presso il Dipartimento di Economia Aziendale, Sanità e Sociale, Scuola Universitaria Professionale della Svizzera – SUPSI)
- **Claudio Casartelli** (Presidente, Confesercenti Provincia di Como)
- **Elena Casati** (Dirigente, USP Lecco)
- **Adamo Castelnuovo** (Dirigente, Ufficio Scolastico Territoriale di Lecco – Ministero dell'Istruzione e del Merito)
- **Paolo Cavallier** (Direttore, ANCE Lecco e Sondrio)
- **Silvia Cavazzi** (Sindaco, Comune di Bormio)
- **Raffaele Cesana** (Referente per l'Orientamento, Ufficio Scolastico Territoriale di Lecco – Ministero dell'Istruzione e del Merito)
- **Loretta Credaro** (Presidente, Camera di Commercio di Sondrio; Vice Presidente nazionale, Confcommercio; Presidente, ISNART)
- **Giovanni Ciceri** (Presidente, Confcommercio Como)
- **Christian Colaneri** (Direttore della Direzione Strategia, Sostenibilità e Pianificazione Sviluppo Infrastrutture di Polo, Rete Ferroviaria Italiana – RFI)
- **Giuseppe Colasurdo** (*Sustainability Consultant*, Nativa)
- **Amelia Corti** (*Managing Director*, Milan Bergamo Airport - SACBO S.p.A.)

- **Mario Covarrubias Rodriguez** (Professore di Disegno e Metodi dell'Ingegneria Industriale, Polo Territoriale di Lecco del Politecnico di Milano)
- **Maurizio Crippa** (Presidente, Fondazione Cluster Regionale Lombardo delle Tecnologie per gli ambienti di vita – Cluster TAV – TECHFORLIFE)
- **Raffaele Crippa** (Direttore, ITS Lombardia Meccatronica)
- **Fabio Dadati** (imprenditore alberghiero; Consigliere e componente di Giunta con delega al Turismo e Cultura, Camera di Commercio Como-Lecco; Consigliere, Federalberghi Lecco; già Presidente, Lariofiere)
- **Matteo Lorenzo De Campo** (Consigliere della Giunta con delega al Commercio, Camera di Commercio di Sondrio)
- **Michele Diasio** (Assessore al Turismo, Olimpiadi 2026 e Sport, Comune di Sondrio)
- **Pasquale Diodato** (Presidente, CNA del Lario e della Brianza)
- **Caterina Farao** (*Assistant Professor of People and Talent Management, Soft Skills and Organization Theory; Vice Director of Teaching and Learning Center-Special Research Center for teaching innovation and soft skills*, Università degli Studi dell'Insubria)
- **Alessandro Fermi** (Assessore all'Università, Ricerca ed Innovazione, Regione Lombardia)
- **Dario Fossati** (Direttore Generale Ambiente e Clima, Regione Lombardia)
- **Gian Mario Fragomeli** (Consigliere, Segretario della Commissione speciale “Autonomia e riordino autonomie locali” e membro della V Commissione Permanente “Territorio, infrastrutture e mobilità”, Consiglio Regionale della Lombardia)
- **Remo Galli** (Sindaco, Comune di Livigno)
- **Roberto Galli** (Presidente, Confartigianato Imprese Como)
- **Mauro Gattinoni** (Sindaco, Comune di Lecco)
- **Marco Giorgioni** (Presidente, Compagnia delle Opere di Lecco)
- **Serafino Grassi** (Assessorato all'Università, Ricerca e Innovazione, Regione Lombardia)
- **Manuela Grecchi** (Prorettore delegato per il Polo Territoriale di Lecco, Politecnico di Milano)

- **Alessandra Hofmann** (Presidente, Provincia di Lecco)
- **Maurizio Ieria** (Referente per orientamento e PCTO, Ufficio Scolastico Territoriale di Como – Ministero dell’Istruzione e del Merito)
- **Erika Limonta** (*Corporate Training & Communication Specialist*, Eldor Corporation S.p.A.)
- **Alessia Livio** (Funzionario Direttivo Comunicazione Istituzionale, Provincia di Como)
- **Rossella Locatelli** (Delegata della Rettrice al Bilancio e alla Pianificazione strategica, Università dell’Insubria)
- **Lucia Lo Palo** (Presidente, ARPA Lombardia)
- **Carlo Malugani** (Consigliere delegato al Lavoro e ai Centri per l’Impiego, Provincia Lecco)
- **Barbara Mazzali** (Assessore al Turismo, Marketing territoriale e Moda, Regione Lombardia)
- **Marco Mazzone** (Presidente, Compagnia delle Opere di Como)
- **Alessandro Mele** (Vice Presidente, Associazione Rete ITS Italy; Segretario Generale, IATH Academy di Cernobbio; *General Manager*, Cometa)
- **Davide Menegola** (Presidente, Provincia di Sondrio)
- **Martino Micheli** (Direttore, Compagnia delle Opere di Lecco)
- **Mattia Micheli** (Vice Presidente Vicario, Provincia di Lecco)
- **Valentina Minetti** (*External Relations and Social Media Manager*, Trenord)
- **Marco Molinari** (Direttore, Compagnia delle Opere di Como)
- **Francesco Molteni** (Presidente, ANCE Como)
- **Franco Molteni** (Direttore del Dipartimento Riabilitazione Specialistica e Direttore dell’Unità Operativa Complessa Recupero e Riabilitazione Funzionale di Villa Beretta, Ospedale Valduce)
- **Massimo Mortarotti** (Vice Presidente, Confapi Lecco - Sondrio)
- **Pierluigi Negri** (Direttore, Consorzio Turistico Media Valtellina)
- **Nicola Oteri** (già Direttore d’Esercizio, Navigazione Lago di Como)
- **Elena Paganelli** (*Project Manager* - Relazioni Università e Scuola, Intesa Sanpaolo)

- **Claudio Palladi** (Presidente, Distretto Agroalimentare di Qualità della Valtellina)
- **Alberto Pasina** (Segretario Provinciale, Confartigianato Sondrio)
- **Francesca Passaretti** (Responsabile dell'Unità di Lecco dell'Istituto per l'Energetica e le Interfasi, Consiglio Nazionale delle Ricerche - CNR-IENI)
- **Daniele Pastore** (Responsabile Direzione Regionale Lombardia Nord, Intesa Sanpaolo)
- **Piero Patroni** (Responsabile Lavori Pubblici, Comunità Montana della Valtellina di Tirano)
- **Antonio Peccati** (Presidente, Confcommercio Lecco)
- **Matilde Petracca** (Segretario Generale, Confartigianato Imprese Lecco)
- **Pierluigi Petrali** (Direttore, Digital Innovation Hub Lombardia)
- **Roberto Peverelli** (Presidente, Rete TAM)
- **Mauro Piazza** (Sottosegretario con delega ad Autonomia e Rapporti con il Consiglio Regionale, Regione Lombardia)
- **Evaristo Pini** (Direttore, PFP Valtellina - Azienda Speciale della Provincia di Sondrio)
- **Elena Plos** (*General Manager*, Le Village by CA delle Alpi - Crédit Agricole)
- **Stefano Poliani** (Presidente, Digital Innovation Hub Lombardia; Consigliere incaricato con delega a Innovazione, Ricerca e Sviluppo, Confindustria Como)
- **Antonio Pozzi** (Presidente, ENFAPI Como; membro della Giunta, Camera di Comercio Como – Lecco)
- **Isabella Preda** (Responsabile dell'Ufficio Stampa dell'Assessorato all'Università, Ricerca, Innovazione, Regione Lombardia)
- **Nicola Prisco** (Responsabile della Struttura Territoriale Emilia-Romagna e già Responsabile della Struttura Territoriale Lombardia, ANAS)
- **Michele Rabino** (Responsabile Sviluppo Infrastrutture Area Nord Ovest, Rete Ferroviaria Italiana – RFI)
- **Alessandro Rapinese** (Sindaco, Comune di Como)
- **Giuseppe Rasella** (Vice Presidente con delega al Turismo, Camera di Comercio Como - Lecco)
- **Patrizio Regis** (Responsabile ESG Italy, UniCredit)

- **Alberto Riva** (Segretario Generale, Confcommercio Lecco)
- **Lorenzo Riva** (*Past President*, Confindustria Lecco e Sondrio; già Vice Presidente, Camera di Commercio Como – Lecco)
- **Aster Rotondi** (Direttore, ANCE Como)
- **Umberto Ruggerone** (Presidente, Assologistica)
- **Luca Ruocco** (Vicario del Questore e Primo Dirigente, Questura di Lecco)
- **Marco Sacco** (*Cluster Manager*, Fondazione Cluster Regionale Lombardo delle Tecnologie per gli ambienti di vita - Cluster TAV – TECHFORLIFE)
- **Antonio Sala Della Cuna** (Assessore della Giunta Esecutiva e già Commissario Straordinario, Comunità Montana della Valtellina di Tirano)
- **Massimiliano Salini** (Componente della Commissioni Trasporti, Parlamento Europeo)
- **Marco Scaramellini** (Sindaco, Comune di Sondrio)
- **Massimo Sertori** (Assessore agli Enti locali, Montagna, Risorse energetiche, Utilizzo risorsa idrica, Regione Lombardia)
- **Sergio Schena** (Consigliere di Amministrazione, Fondazione Milano-Cortina 2026)
- **Nicola Scherini** (Responsabile Area di Lecco, BCC Carate Brianza)
- **Stefano Soliano** (già Direttore Generale, ComoNexT)
- **Maria Teresa Tagliabue** (Membro del Consiglio, Confcommercio Provincia Como)
- **Marco Tarabini** (Direttore del servizio PoliLINK@Lecco e Responsabile Scientifico del Joint Research Center MATT Polo territoriale di Lecco, Politecnico di Milano)
- **Simona Tironi** (Assessore all'Istruzione, Formazione, Lavoro, Regione Lombardia)
- **Roberto Turchetti** (Responsabile dell'Unità Amministrativa Complessa, Navigazione Lago di Como)
- **Vico Valassi** (Presidente, Univerlecco)
- **Alan Vaninetti** (Consigliere, Provincia di Sondrio)
- **Plinio Vanini** (Presidente, Gruppo Autotorino; fondatore, Azienda Agricola “La Fiorida”)

- **Enrico Vavassori** (Presidente, Confapi Lecco - Sondrio)
- **Ezio Vergani** (Presidente, Camera di Commercio Como-Lecco; *Past President*, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Giacomo Zamperini** (Consigliere e Presidente della Commissione speciale “Valorizzazione e tutele dei territori montani e di confine; Rapporti tra Lombardia e Confederazione Svizzera”, Consiglio Regionale della Lombardia)

Rappresentanti di Confindustria Como:

- **Gianluca Brenna** (Presidente, Confindustria Como)
- **Antonello Regazzoni** (Direttore Generale, Confindustria Como)
- **Mauro Baietti** (Vice Presidente e Presidente del Gruppo Giovani, Confindustria Como)
- **Paolo Bellocchio** (già Vice Presidente e Presidente del Gruppo Giovani, Confindustria Como)
- **Alessandro Carugati** (Responsabile Territorio, Ambiente e Sicurezza, Confindustria Como)
- **Michele Ciavola** (Consigliere incaricato con delega all’Education, Confindustria Como)
- **Federico Colombo** (Presidente del Gruppo Filiera Tessile, Confindustria Como)
- **Ruggero Colombo** (Responsabile Relazioni Industriali, Previdenza, Welfare e People, Confindustria Como)
- **Giuseppe Fumagalli** (Presidente del Gruppo Terziario, Confindustria Como)
- **Paola Grassi** (Responsabile Economia d’Impresa, Internazionalizzazione, Innovazione, Confindustria Como)
- **Laura Nessi** (Responsabile Marketing, Sviluppo Associativo, Gruppi Merceologici e Giovani Imprenditori, Confindustria Como)
- **Alberto Novarese** (Vice Presidente con delega a Internazionalizzazione e Unione Europea, Confindustria Como)
- **Stefano Orio** (Presidente del Gruppo Chimici, Confindustria Como)
- **Graziano Pagani** (Responsabile Area Education, Confindustria Como)
- **Marcella Panzeri** (Consigliere incaricato con delega all’Economia d’Impresa, Confindustria Como)

- **Luigi Passera** (Presidente del Gruppo Turismo e Cultura, Confindustria Como; Amministratore Delegato, Lario Hotels)
- **Francesco Pizzagalli** (Vicepresidente Vicario con delega alla Sostenibilità, Confindustria Como; Presidente, ASSICA – Associazione Industriali delle Carni e dei Salumi; Consigliere, Fumagalli Industria Alimentari SpA)
- **Walter Pozzi** (Vice Presidente con delega ad Ambiente e territorio e Presidente Piccola Industria, Confindustria Como)
- **Stefano Rudilosso** (Responsabile Comunicazione e Ufficio Stampa, Confindustria Como)
- **Caterina Salemme** (Area Ambiente, Territorio, Sicurezza e Sostenibilità, Confindustria Como)
- **Andrea Tagliabue** (Consigliere incaricato con delega a Marketing e Comunicazione e Presidente Gruppo Legno ed Arredamento, Confindustria Como)
- **Paolo Valli** (Responsabile Amministrazione, Confindustria Como)

Rappresentanti di Confindustria Lecco e Sondrio:

- **Marco Campanari** (Presidente, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Giulio Sirtori** (Direttore Generale, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Andrea Barison** (Responsabile Area Ambiente, Sicurezza e Sostenibilità, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Antonio Bartesaghi** (Consigliere, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Gianluca Bonazzi** (Consigliere e Presidente Piccola Industria, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Adele Cabello** (Presidente della Categoria Merceologica Industria Estrattiva e Mineraria, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Rino Ceft** (Area Ambiente e Sicurezza, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Riccardo Confalonieri** (Direttore sede di Sondrio e Responsabile Area Organizzazione e Rapporti Associativi, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Fabio Esposito** (Presidente della Categoria Agro-Alimentare, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Martina Gandola** (Area Organizzazione e Rapporti Associativi, Confindustria Lecco e Sondrio)

- **Giuseppe Ghelfi** (Presidente della Categoria Carta, Grafica, Editoria, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Luca Dotti** (Presidente della Categoria Energia e Utility, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Mauro Medola** (Centro Studi, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Roberto Morganti** (Presidente Categoria Servizi Innovativi e Tecnologici, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Mario Moro** (Vice Presidente, Confindustria Lecco e Sondrio; Presidente, Consorzio di Tutela della Bresaola della Valtellina)
- **Emilio Mottolini** (già Vice Presidente, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Stefania Palma** (Responsabile Area *Education*, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Cristina Pierini** (Responsabile Area Competitività e Mercati, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Teresa Pucci** (già Vice Presidente della Categoria Merceologica Metalmeccanico, Confindustria Lecco e Sondrio; già Direttrice dello stabilimento di Talamona, Baker Hughes)
- **Luigi Mario Ceruti Puricelli** (Presidente della Categoria Plastica, Chimica, Farmaceutica, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Annalisa Rainoldi** (Presidente della Categoria Merceologica Legno, Arredo e Design, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Marco Rocca** (Rappresentante nel Gruppo Tecnico “Sport e Grandi Eventi”, Confindustria Lecco e Sondrio; Amministratore Delegato, Mottolino)
- **Rodolfo Stropeni** (Responsabile Area Politiche Economiche e Amministrative, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Paolo Torri** (Responsabile Consorzio Energia Lombardia Nord)
- **Fabio Usuelli** (Responsabile Area Relazioni Industriali, Previdenza e Welfare, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Franco Vismara** (Presidente della Categoria Merceologica Turismo; Confindustria Lecco e Sondrio; Titolare, Funivia al Bernina F.A.B. di Chiesa Valmalenco)
- **Francesca Zucchi** (Responsabile Ufficio Stampa e Comunicazione, Confindustria Lecco e Sondrio)

Rappresentanti di TEHA Group:

- **Imma Campana** (*Partner e Responsabile per la Lombardia e il Canton Ticino, TEHA Group*)
 - **Carlo Cici** (*Partner and Head of Sustainability, TEHA Group*)
 - **Marco Grazioli** (*Presidente, The European House - Ambrosetti; Responsabile dell'Area Persone e Risultati e Board Member, TEHA Group*)
 - **Pio Parma** (*Senior Consultant Area Scenari e Intelligence e Project Leader, TEHA Group*)
 - **Lorenzo Tavazzi** (*Senior Partner e Responsabile Area Scenari e Intelligence e Board Member, TEHA Group*)
10. Lo sviluppo dei contenuti ha beneficiato anche dei contributi emersi da **interviste strutturate individuali e/o sotto forma di focus group** con i rappresentanti del territorio. Si desidera ringraziare in particolare per aver contribuito al successo del progetto e fornito indicazioni e suggerimenti utili agli approfondimenti del progetto e alle proposte dell'iniziativa:
- **Sergio Arcioni** (Consigliere con delega all'Organizzazione e Presidente della Categoria Tessile e Abbigliamento, Confindustria Lecco e Sondrio)
 - **Benedetto Abbiati** (Membro del Consiglio Direttivo e già Presidente, Società Economica Valtellinese – SEV)
 - **Mauro Baietti** (Vicepresidente e Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori, Confindustria Como)
 - **Gianluca Bonazzi** (Presidente Piccola Industria, Confindustria Lecco e Sondrio)
 - **Fiorenzo Bongiasca** (Presidente, Provincia di Como)
 - **Chiara Braga** (Componente della VIII Commissione “Ambiente, Territorio e Lavori Pubblici” – Partito Democratico, Camera dei Deputati)
 - **Roberto Briccola** (*Past President, Confindustria Como*)
 - **Daniele Brunati** (Direttore Generale, Associazione Amici Como)
 - **Adele Cabello** (Presidente della Categoria Merceologica Industria Estrattiva e Mineraria, Confindustria Lecco e Sondrio)
 - **Marco Canzi** (Vice Presidente, Acinque)
 - **Giorgio Carcano** (*Past President, Confindustria Como*)

- **Giacomo Castiglioni** (*Past President*, Confindustria Como)
- **Maria Chiara Cattaneo** (Professoressa di Economia e Politica dell'Innovazione, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; Presidente del Comitato Scientifico, Società Economica Valtellinese – SEV)
- **Luigi Mario Ceruti Puricelli** (Presidente della Categoria Merceologica della Plastica, Chimica, Farmaceutica, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Valentina Ceruti Puricelli** (Direttrice del Personale e Affari Generali, Puricelli Group)
- **Stefano Cetti** (Amministratore Delegato, Acinque)
- **Michele Ciavola** (Consigliere Incaricato con delega all'*Education*, Confindustria Como)
- **Federico Colombo** (Presidente del Gruppo Filiera Tessile, Confindustria Como)
- **Serena Costantini** (Presidente del Gruppo Metalmeccanici, Confindustria Como)
- **Loretta Credaro** (Presidente, Camera di Commercio di Sondrio; Vice Presidente nazionale, Confcommercio; Presidente, ISNART)
- **Roberto Crippa** (Consigliere con delega all'*Education*, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Fabio Dadati** (imprenditore alberghiero; Consigliere e componente di Giunta con delega al Turismo e Cultura, Camera di Commercio Como-Lecco; Consigliere, Federalberghi Lecco; già Presidente, Lariofiere)
- **Luca Dotti** (Presidente della Categoria *Utility*, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Dario Esposito** (Coordinatore, UIL Lario – Como e Lecco)
- **Fabio Esposito** (Presidente della Categoria Merceologica Agro-Alimentare, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Sandro Estelli** (Segretario Generale, CGIL Como)
- **Andrea Fumagalli** (Presidente del Gruppo Alimentari, Confindustria Como)
- **Davide Fumagalli** (Segretario Generale, CISL Sondrio)
- **Giuseppe Fumagalli** (Presidente del Gruppo Terziario, Confindustria Como)
- **Mauro Gattinoni** (Sindaco, Comune di Lecco)
- **Elia Gerosa** (Presidente del Gruppo Grafici, Confindustria Como)

- **Giuseppe Ghelfi** (Presidente Categoria Merceologica della Carta, Grafica, Editoria, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Alessandro Goretti** (Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Alessandra Hofmann** (Presidente, Provincia di Lecco)
- **Daniele Magon** (Segretario Generale, CISL dei Laghi – Como e Varese)
- **Paolo Mainetti** (Consigliere, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Aram Manoukian** (*Past President*, Confindustria Como)
- **Marco Mazzone** (Presidente, Compagnia delle Opere di Como)
- **Rosa Molinari** (Consigliere, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Roberto Morganti** (Consigliere e Presidente Categoria Merceologica Servizi Innovativi e Tecnologici, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Mario Moro** (Consigliere con delega alle Olimpiadi Invernali 2026, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Isabella Nova** (Prorettrice Delegata e Vicerettrice per l'Attuazione del Piano Strategico, Politecnico di Milano; Professoressa ordinaria di Chimica Industriale Tecnologica presso il Dipartimento di Energia, Politecnico di Milano)
- **Stefano Orio** (Presidente del Gruppo Chimici, Confindustria Como)
- **Luigi Passera** (Presidente del Gruppo Turismo e Cultura, Confindustria Como)
- **Stefano Poliani** (Consigliere Incaricato con delega a Innovazione, Ricerca e Sviluppo, Confindustria Como)
- **Francesca Polti** (Vicepresidente con delega a Relazioni Industriali, Previdenza, Welfare e People, Confindustria Como)
- **Antonio Pozzi** (Componente del Consiglio di Presidenza in rappresentanza della Giunta Camerale, Confindustria Como)
- **Walter Pozzi** (Vicepresidente e Presidente Piccola Industria con delega ad Ambiente, Territorio e Sicurezza, Confindustria Como)
- **Annalisa Rainoldi** (Presidente della Categoria Merceologica Legno, Arredo e Design, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Alessandro Rapinese** (Sindaco, Comune di Como)
- **Michele Ratti** (*Past President*, Confindustria Como)

- **Roberto Reggi** (Responsabile Concessioni impianti idroelettrici e termoelettrici, A2A)
- **Diego Riva** (Segretario Generale, CGIL Lecco)
- **Marco Rocca** (Rappresentante nel Gruppo Tecnico “Sport e Grandi Eventi”, Confindustria Lecco e Sondrio; Amministratore Delegato, Mottolino)
- **Mirco Scaccabarozzi** (Segretario Generale, CISL Monza Brianza Lecco)
- **Marco Scaramellini** (Sindaco, Comune di Sondrio)
- **Paolo Silva** (Professore ordinario presso il Dipartimento di Energia, Politecnico di Milano)
- **Aldo Spinelli** (*Past President*, Confindustria Como)
- **Aristide Stucchi** (Consigliere con delega alle Relazioni Industriali, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Ambrogio Taborelli** (*Past President*, Confindustria Como)
- **Andrea Tagliabue** (Presidente del Gruppo Legno ed Arredamento, Confindustria Como)
- **Claudio Taiana** (*Past President*, Confindustria Como)
- **Elena Maria Carla Torri** (Consigliere con delega alla Sostenibilità, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Martino Verga** (*Past President*, Confindustria Como)
- **Ezio Vergani** (Presidente, Camera di Commercio di Como – Lecco; già Presidente, Confindustria Lecco; già Vice Presidente, Confindustria Lombardia)
- **Francesco Vismara** (Presidente della Categoria Merceologica del Turismo, Confindustria Lecco e Sondrio)
- **Guglielmo Zamboni** (Segretario Generale, CGIL Sondrio)
- **Giorgio Zini** (Presidente, Associazione Skipass Livigno).

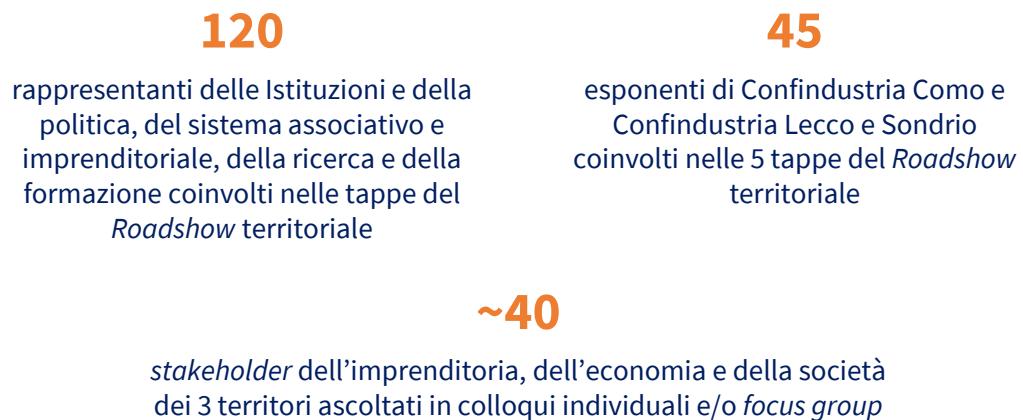


Figura III. Gli *stakeholder* coinvolti nel *Roadshow* dei Tavoli di Lavoro tematici e nel percorso di ascolto per lo Studio Strategico Territoriale delle Province di Como, Lecco e Sondrio. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

11. Infine, alcuni *highlight* delle analisi svolte dalla piattaforma dell'iniziativa hanno beneficiato della **visibilità qualificata sui media locali e nazionali e sui social network** delle due associazioni confindustriali e di TEHA Group. Tra le occasioni di dibattito pubblico e confronto con gli *stakeholder* locali sui temi al centro dello Studio si segnalano, oltre alla conferenza stampa di lancio dell'iniziativa avvenuta il 16 ottobre 2023 a Palazzo Gallio di Gravedona, le Assemblee Generali di Confindustria Como e Confindustria Lecco e Sondrio tenutesi il 24 novembre 2023 e l'8 novembre 2024 a Lariofiere a Erba. Questi momenti di condivisione sono stati funzionali a:
 - posizionare gli **elementi centrali dello scenario strategico** relativo alla situazione e alle prospettive del territorio delle tre Province;
 - veicolare il messaggio di fondo relativo al **valore dell'aggregazione e della definizione di una strategia di co-sviluppo**;
 - coinvolgere gli *stakeholder* pubblici e privati di riferimento a supporto della concretizzazione della **visione di sviluppo** proposta, facendone percepire il valore.

PARTE PRIMA.

IL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO DELL'AREA DELL'ALTA LOMBARDIA: RILEVANZA, PUNTI DI FORZA E AREE DI POTENZIAMENTO

1.1. IL RUOLO E LA RILEVANZA DELL'AREA VASTA DEI TERRITORI DELLE PROVINCE DI COMO, LECCO E SONDRIO NEL CONTESTO LOMBARDO E NAZIONALE

1.1.1. I PRINCIPALI FACTS&FIGURES DEI TRE TERRITORI

1. Il macro-aggregato territoriale che si estende nell'Alta Lombardia da Como a Sondrio, passando per Lecco, può esprimere - se considerato nel suo insieme - grandi potenzialità di crescita a partire dalle attuali dotazioni (asset fisici e immateriali) e a condizione che le forze economiche delle tre province si muovano in modo sinergico e coordinato in futuro. Infatti, già oggi, l'analisi delle principali caratteristiche macro-economiche e produttive di questa area vasta interprovinciale mostra come i tre territori esprimano un importante ruolo nel contesto lombardo e, in alcuni casi, a livello nazionale.
2. Guardando alla **dimensione demografica e urbanistica**, l'area vasta formata dai territori delle province di Como, Lecco e Sondrio è un *asset* strategico per il sistema economico lombardo, in quanto:
 - Da un lato, è **al terzo posto in Lombardia per numerosità della popolazione** con 1,1 milioni di abitanti (11,1% del totale regionale), a pari merito con l'area bergamasca, dietro alla Città Metropolitana di Milano (32,4%) e alla provincia di Brescia (12,6%).
 - Dall'altro, detiene la *leadership* sia per **numero di Comuni** (308, pari al **20,4%** dei 1.502 Comuni lombardi) che per numero di **Comuni di piccole dimensioni**; la quota di Comuni con una popolazione pari o inferiore ai 5.000 abitanti sale a circa un quarto del totale lombardo (24,4%), per effetto soprattutto dell'area comasca. Nel complesso, i piccoli comuni rappresentano l'82% dei centri abitati dell'area vasta, raggiungendo il 92% nel caso della provincia di Sondrio (71 su 77), il valore più alto in tutta la Lombardia. Se si considera il numero totale di dipendenti comunali, il macro-aggregato delle tre province lombarde è terzo in Lombardia (5.067 nel 2022, pari al 9,8% del totale regionale), alle spalle della Città Metropolitana di Milano (42,4%) e dell'area bresciana (11,2%). Una ulteriore caratteristica del territorio è che tutte e tre le province – insieme a Bergamo e Brescia – sono ai primi posti in Lombardia per **incidenza di Comuni**

localizzati in zone di montagna: si tratta della totalità dei Comuni nell'area di Sondrio (100%), del 51,4% nel Comasco e del 41,7% nel Lecchese.

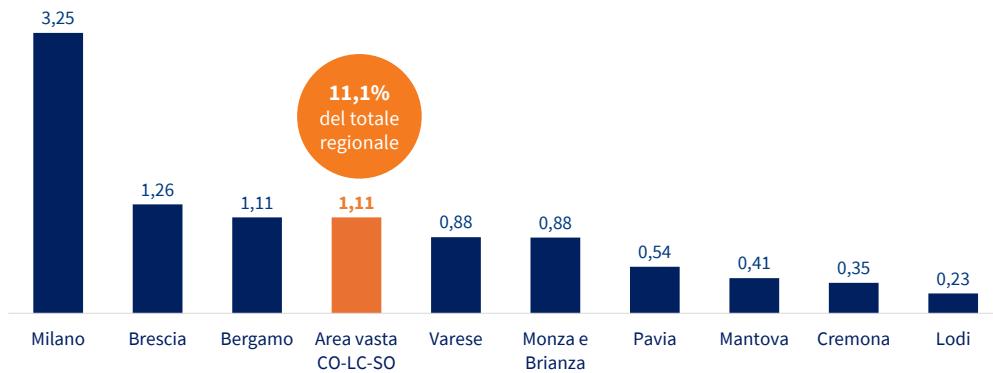


Figura 1. Popolazione nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (milioni di abitanti), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

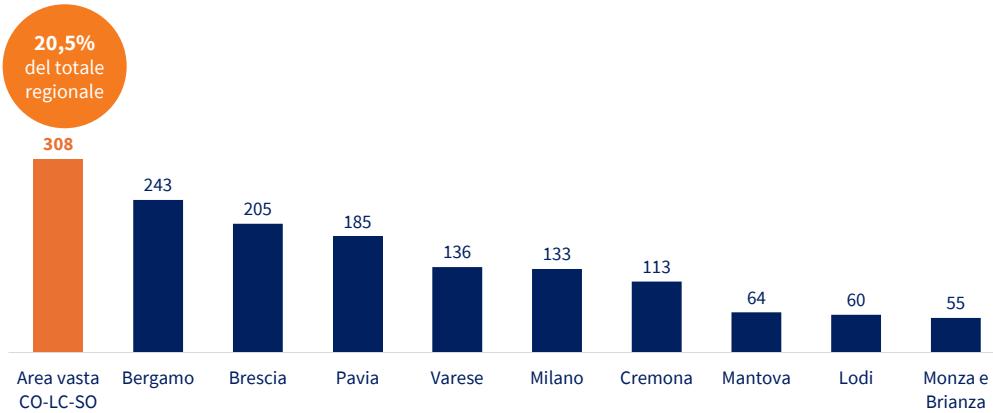


Figura 2. Numero di Comuni nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (milioni di abitanti), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

3. Sul fronte economico, il **Valore Aggiunto** generato dall'area vasta dell'Alta Lombardia rappresenta l'**8,4%** del totale regionale, con una produzione pari a circa 35 miliardi di Euro nel 2022, in **quarta posizione in Lombardia**, dietro a Brescia (11,1%) e Bergamo (9,3%), in una classifica che vede il primato dell'area metropolitana milanese, con quasi metà (46,8%) del V.A. totale regionale (192 su 410 miliardi di Euro).

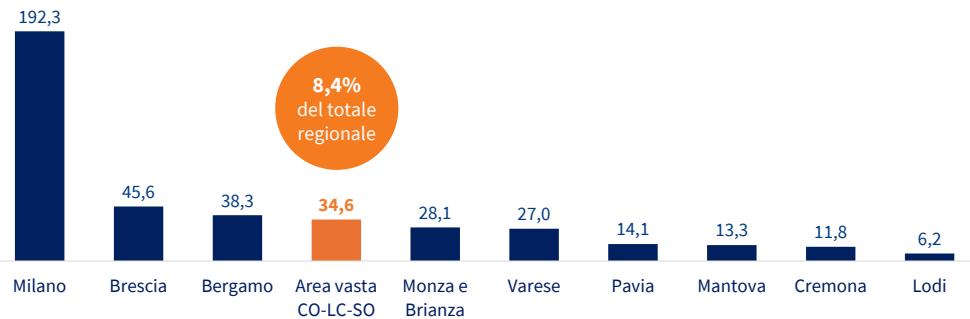


Figura 3. Valore Aggiunto totale nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (miliardi di Euro a prezzi correnti), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

- Se si considera il solo **settore manifatturiero**, l'aggregato di Como, Lecco e Sondrio si conferma, anche in questo caso, il **quarto polo territoriale regionale**, con 9 miliardi di Euro nel 2022, pari al **10,9%** del totale lombardo, alle spalle di Milano (27,6%), Brescia (16,8%) e Bergamo (14,1%), e in crescita del 9,2% rispetto al 2021 (un valore in linea con la media nazionale di +9% e superiore al +8,5% medio lombardo). Tale performance è guidata dal sistema industriale comasco (4,2 miliardi di Euro) e lecchese (3,8 miliardi di Euro), rispettivamente in sesta e settima posizione tra le province lombarde, compensando così il minor contributo offerto dall'industria manifatturiera insediata nella provincia di Sondrio (918 milioni di Euro).

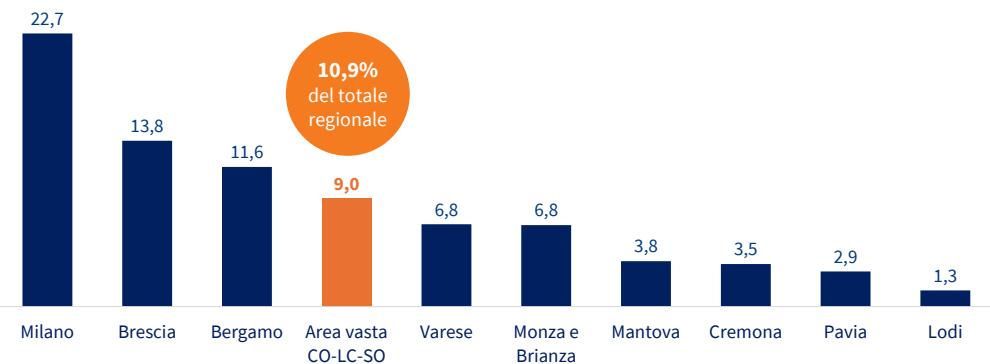


Figura 4. Valore Aggiunto dell'industria manifatturiera nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (miliardi di Euro a prezzi correnti), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

- L'area vasta rappresenta l'**8,2% dell'export lombardo**, con un valore delle esportazioni che ha superato i 13 miliardi di Euro nel 2023. Il contributo principale è attribuibile all'area lariana, con 6,4 miliardi di Euro nella provincia di Como (48% dell'export totale) e 5,9 miliardi di Euro in quella di Lecco (44%).



Figura 5. Valore dell'export nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (miliardi di Euro), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su database Istat-Coeweb, 2025.

- Nel decennio 2014-2023, le esportazioni complessive delle tre province sono aumentate del 36,8% (rispetto al +48,8% medio lombardo), trainate dall'incremento registrato nei territori di Lecco (+58,1% rispetto ai livelli del 2014) e di Sondrio (+71%). Più stabile è stata la performance dell'export comasco, aumentata di 1 miliardo di Euro tra il 2014 e il 2023 (+18%, da 5,4 a 6,4 miliardi di Euro). In tale fotografia, si segnala la rilevanza dell'**export manifatturiero** (13,16 miliardi di Euro), che pone l'area vasta al **quinto posto in Lombardia**, dietro a Milano, Bergamo, Brescia e Monza e Brianza.

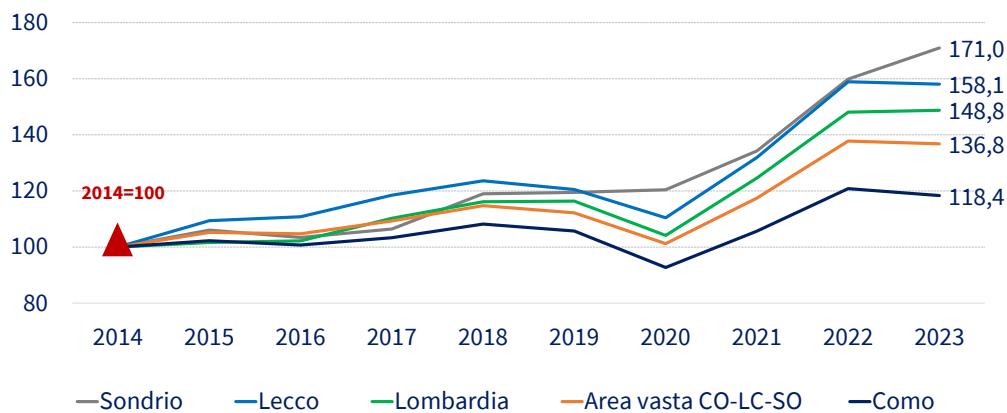


Figura 6. Andamento dell'export nei territori di Como, Lecco e Sondrio a confronto con la Lombardia e l'area vasta delle tre province (numero indice; anno 2014=100), 2014-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su database Istat-Coeweb, 2025.

- Il peso dell'area vasta sul sistema produttivo regionale emerge anche dal numero totale di **imprese attive**: con più di 78mila unità al 2024, i tre territori – laddove considerati congiuntamente – salgono al **quarto posto in Lombardia** (9,6% del totale). La provincia di Como incide per più della metà sul totale di imprese attive nell'area vasta (54%), davanti a Lecco (29%) e Sondrio (18%). Con riferimento alla diffusione di forme collaborative, i **contratti di rete** tra imprese

sono un elemento centrale del sistema produttivo locale: coinvolgono il 9% delle imprese lombarde partecipanti a contratti di rete (462 su oltre 5mila imprese a febbraio 2025) e per il 31% interessano ambiti manifatturieri (con un picco del 51% del totale nel territorio di Lecco).

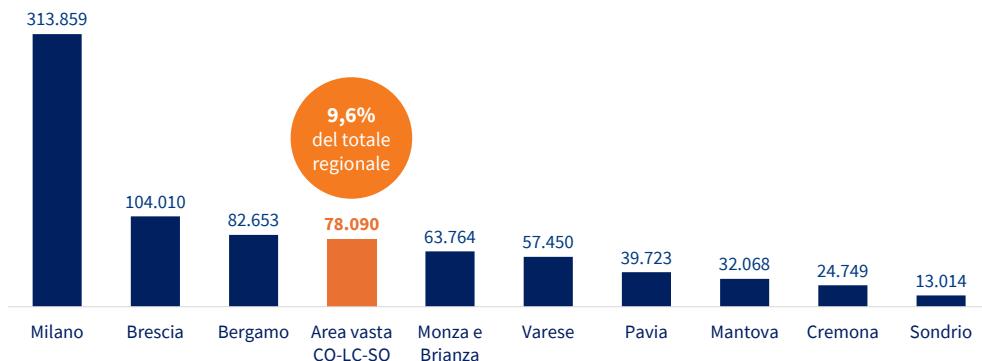


Figura 7. Numero di imprese attive nelle province lombarde: focus sull’area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori assoluti), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su database Movimprese di Unioncamere, 2025.

8. Il peso dell’imprenditoria sul totale regionale aumenta all’**11,7%** se si sposta l’attenzione alla componente manifatturiera: l’area vasta dell’Alta Lombardia detiene la **terza posizione**, a pari merito con la provincia di Bergamo (entrambe con oltre 9.600 unità). Anche in questo caso, è il territorio comasco a concentrare il maggior numero di realtà manifatturiere (più di 5.300, pari al 56%), seguito dalle province di Lecco (33%) e Sondrio (12%). Al contrario, il territorio di Sondrio conta il 40% delle **imprese attive nell’agricoltura**: anche grazie al suo contributo, l’area vasta dell’Alta Lombardia si colloca in **quarta posizione (12,2%)**, con oltre 5mila unità, davanti alle province di Brescia (21,9% del totale regionale), Mantova (16%) e Pavia (13,1%).

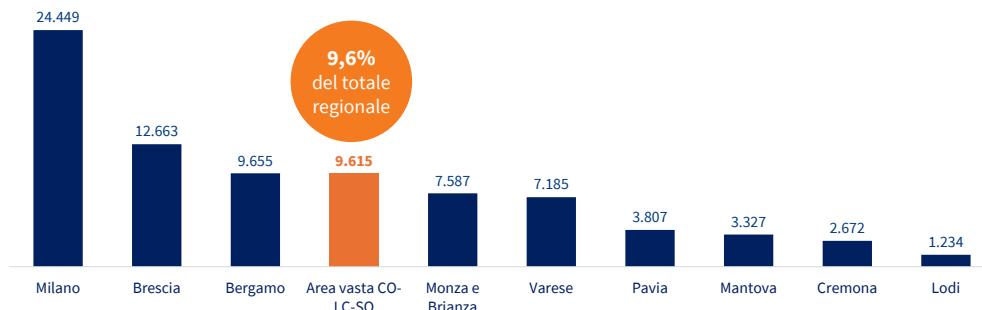


Figura 8. Numero di imprese attive manifatturiere nelle province lombarde: focus sull’area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori assoluti), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su database Movimprese di Unioncamere, 2025.

9. Analoghe considerazioni valgono per l'occupazione: per numero di addetti delle imprese attive nella macro-area dell'Alta Lombardia i tre territori, considerati nel loro complesso, si collocano in **quarta posizione** a livello regionale, dietro alla Città Metropolitana di Milano (52% del totale lombardo), Brescia (10,1%) e Bergamo (9,3%). Nella sola provincia di Como sono occupate 186mila persone, più della somma degli altri due territori (102mila addetti in provincia di Lecco e 55,7 mila addetti in provincia di Sondrio). Nel decennio 2013-2022, l'occupazione nell'area vasta è aumentata del 6% rispetto al +18% medio in Lombardia.

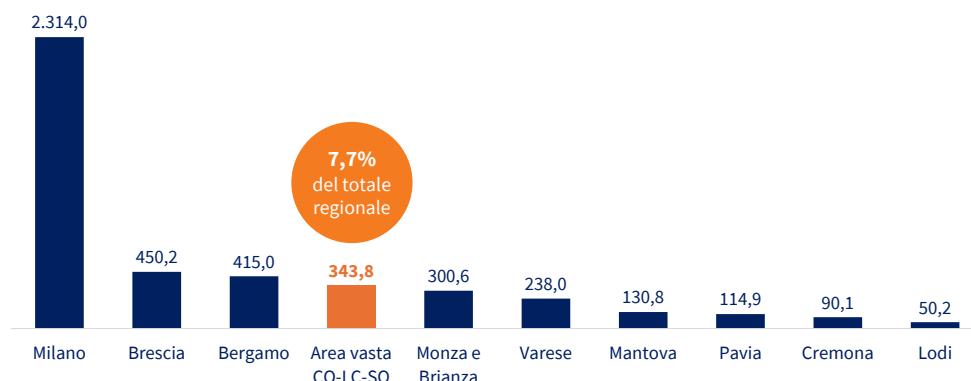


Figura 9. Numero di addetti nelle imprese attive nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (migliaia), 2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

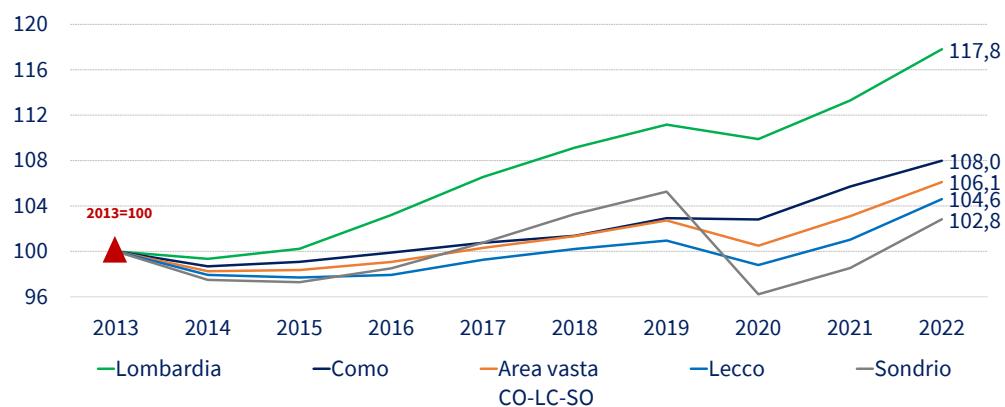


Figura 10. Andamento degli addetti nelle imprese attive nei territori di Como, Lecco e Sondrio a confronto con Lombardia e con l'area vasta delle tre province (numero indice; anno 2013=100), 2013-2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

10. In ambito energetico, l'area vasta di Como, Lecco e Sondrio rappresenta il **30% della produzione da fonti energetiche rinnovabili (FER) in Lombardia**, grazie al contributo della generazione da **idroelettrico** della provincia di Sondrio, che

garantisce alla Lombardia il primato in Italia per produzione rinnovabile da impianti idroelettrici (8.808 Gwh nel 2023)¹.

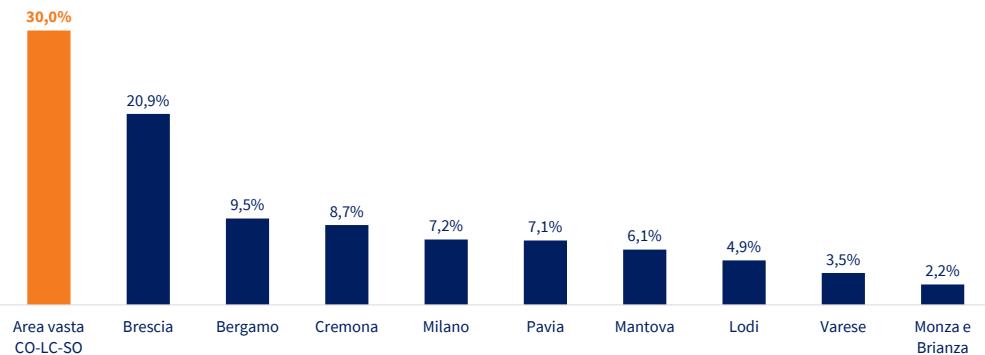


Figura 11. Produzione lorda degli impianti a fonti energetiche rinnovabili nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori percentuali sul totale regionale), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

1.1.2. LE COMPETENZE DISTINTIVE DEI TERRITORI DELL'ALTA LOMBARDIA

11. Oggi la competizione tra territori sta crescendo di intensità: ogni sistema territoriale (sia esso una Regione, una Provincia o un Comune) sta infatti mettendo a punto le proprie “armi competitive”, innescando così una rincorsa al miglioramento da parte dei propri competitori. Inoltre, sempre più si consolida la consapevolezza circa la necessità di essere fortemente attrattivi, il che contribuisce ad aumentare il numero dei competitori stessi.
12. L'elevato livello di competizione impone che le caratteristiche (competenze strategiche) che qualificano un determinato territorio debbano raggiungere livelli di eccellenza: in caso contrario, la facilità di movimento indotta dalla globalizzazione permette, a quanti non sono soddisfatti da ciò che trovano nel territorio dove operano, di spostarsi in luoghi più attrattivi per le loro scelte di vita, di *business* o di investimento.
13. Tale necessità interessa soprattutto i “**territori vasti**”, caratterizzati – rispetto alle aree metropolitane contraddistinte da un’alta densità di popolazione, economie di scala e grandi bacini di utenza – da una minore popolazione distribuita su ampie estensioni. È questo il caso delle tre province dell’Alta Lombardia, che devono quindi puntare a **raggiungere (e mantenere) livelli di forte distintività e specializzazione**, qualificando le competenze chiave su cui costruire il proprio modello di sviluppo.

¹ Fonte: Gestore dei Servizi Energetici - GSE S.p.A, “Energia da fonti rinnovabili in Italia nel 2023”, gennaio 2025.

14. L'elemento fondante di ogni strategia territoriale è rappresentato dalle **competenze distintive** (o “portanti”), ovvero **specifiche abilità del territorio** in attività quali industria, servizi, educazione, ricerca, ecc..
15. Le componenti delle competenze sono, ad esempio:
 - conoscenza accumulata in gruppi di persone del territorio;
 - numerosità delle persone con conoscenza accumulata;
 - *know-how* accumulato in *database* fisici;
 - strutture economiche (imprese, istituzioni, ecc.) che accolgono le persone con tale competenza e i rispettivi meccanismi di funzionamento (che possono facilitare o intralciare l'espressione della competenza);
 - infrastrutture fisiche e infostrutture (qualità e dotazione) e sistema burocratico-amministrativo che possono facilitare (o, al contrario, ostacolare) l'espressione della competenza;
 - piena consapevolezza della maggioranza degli attori istituzionali, sociali ed economici del territorio di possedere questa competenza specifica.
16. Le competenze si distinguono dai **patrimoni (o asset) territoriali**, che esprimono un elemento disponibile nel territorio e che ha valore per chi vi opera, senza essere necessariamente un fattore di vantaggio competitivo o di distintività. Solo quando questo viene inserito e valorizzato all'interno di una strategia territoriale – e in coerenza con la visione del futuro – tale potenziale può tradursi in una competenza.
17. **Le competenze diventano “distintive” quando sono ad un livello complessivo superiore, per qualità e intensità, a quello dei territori concorrenti.** In tale logica, un territorio può costruire un numero limitato di competenze distintive, tipicamente i non superiore a tre/cinque.
18. Ai fini della strategia di sviluppo, è inoltre essenziale valutare il grado di distintività e competitività delle competenze per poter valutare e pianificare le azioni per la loro valorizzazione: infatti alcune competenze, anche se tipiche del territorio, potrebbero – tenuto conto dei cambiamenti interni ed esterni dello scenario competitivo – non giustificare ulteriori investimenti mirati. L'integrazione delle competenze portanti permette di creare un “ecosistema” capace di auto-rafforzarsi e crescere nel continuo.

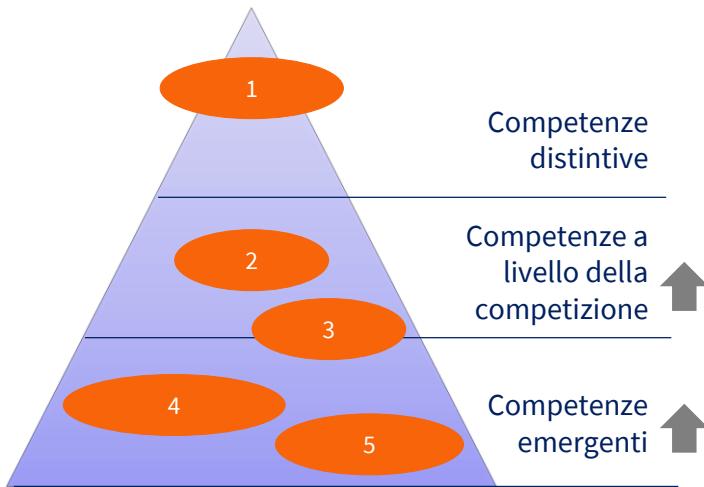


Figura 12. Rappresentazione schematica delle competenze territoriali e dei crescenti livelli di distintività e competitività. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

19. L'area vasta dell'Alta Lombardia mostra un'ampia specializzazione del proprio sistema produttivo, grazie alla quale **ogni territorio riesce a presidiare diverse filiere del valore**. Lo sviluppo futuro per i territori dell'area vasta delle province di Como, Lecco e Sondrio ruota attorno a **sei competenze distinctive**:

- **Metallurgia e siderurgia.**
- **Meccatronica.**
- **Sistema Moda.**
- **Arredo.**
- **Agroalimentare.**
- **Turismo.**

Un **approccio integrato** per lo sviluppo del territorio può quindi rafforzare le **filiere strategiche** insediate nelle tre province (e creare di nuove), permettendo di minimizzare l'impatto dei fattori di debolezza e di rafforzare i benefici associati ai punti di forza di ciascun territorio, e favorendo l'attivazione di iniziative coordinate e guidate da linee di sviluppo futuro comuni.

METALLURGIA E SIDERURGIA

20. **Lecco** è uno dei distretti più importanti della **metallurgia e siderurgia** in Italia, con una forte specializzazione nella **lavorazione dell'acciaio** e nella **produzione di componenti metallici** per diversi settori industriali. Il comparto presenta un alto livello di automazione e innovazione, con aziende che investono in tecnologie avanzate come la fusione ad alta precisione, il trattamento termico e la lavorazione di materiali speciali per *automotive*,

aerospazio e meccanica di precisione. In particolare, nella provincia di Lecco, capitale nazionale della trafila, l'industria dell'acciaio - formata da 84 imprese, attive principalmente nelle fasi di **produzione** (pari al 65% delle imprese e al 69% dei ricavi) - ha generato un fatturato **oltre 3,2 miliardi di Euro, pari al 77% dell'area vasta e all'8% dei ricavi del settore in Lombardia** (38 miliardi di Euro), rientrando tra le prime 10 province in Italia per fatturato². L'industria lecchese della siderurgia copre le diverse fasi di attività (produzione, centri servizio, distribuzione, taglio e lavorazione della lamiera, commercio di rottame e ferrolegherie) e comprende un mix di aziende di grandi dimensioni (tra le principali: Eusider, Rodacciai, Fomas, Caleotto, ITLA Bonaiti e Officine Ambrogio Melesi e C.) e realtà medio-piccole.

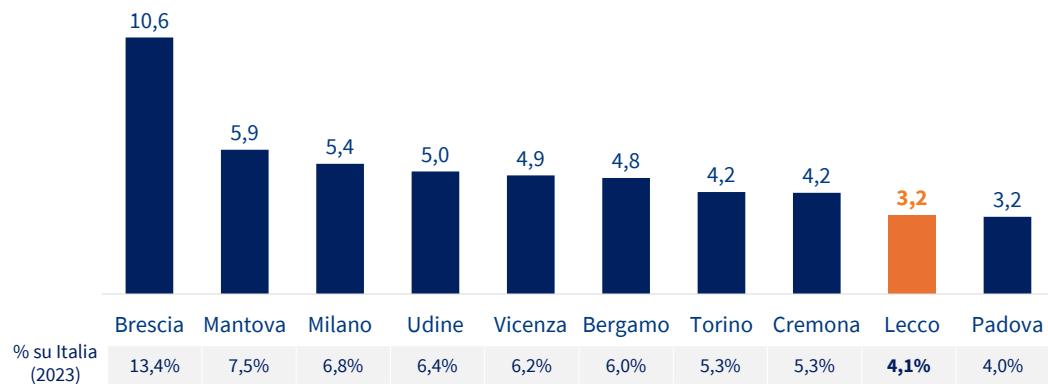


Figura 13. Fatturato della siderurgia nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (miliardi di Euro), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Siderweb, 2025.*

21. Nel complesso, la **filiera siderurgica** nell'area vasta dell'Alta Lombardia vale 4,19 miliardi di Euro (con dimensioni paragonabili al distretto cremonese) e coinvolge 132 imprese (il 18% del totale regionale, alle spalle di Milano e Brescia, entrambe con il 24%).

² Fonte: Siderweb, "Bilanci d'Acciaio 2024", 2024.

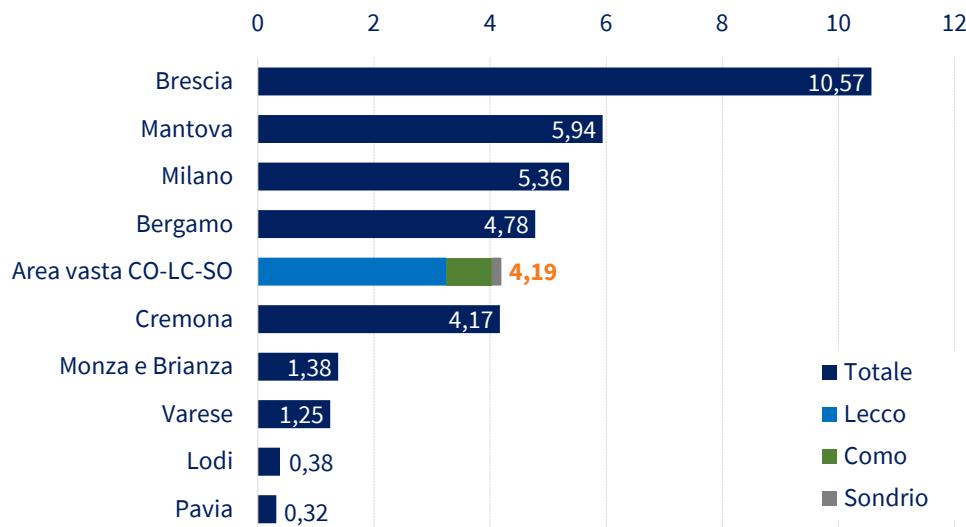


Figura 14. Fatturato della siderurgia nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (miliardi di Euro), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Siderweb, 2025.

MECCATRONICA

22. L'industria meccatronica è il pilastro industriale dell'area lariana, con una forte concentrazione di aziende specializzate nella **produzione di macchinari, componentistica avanzata e soluzioni per l'automazione industriale** nel Lecchese e nel Comasco. A fine 2023 nell'area vasta dei territori delle province di Como, Lecco e Sondrio si contano più di **4.400 imprese attive nel settore meccatronico**, pari al 10,3% del settore in Lombardia, con 55,7 mila addetti (10,8%).
23. Nell'area lariana rappresentavano il 6,2% del totale delle imprese (5,2% in Lombardia e 3,5% a livello nazionale), con 51.000 addetti, ripartiti equamente tra l'area comasca e quella lecchese³. In termini di incidenza del settore meccatronico sul totale delle imprese provinciali, **Lecco** – con 2.004 aziende (8,9%) – **occupa il 1º posto sia nella classifica lombarda che in quella nazionale**, mentre Como (2.025 aziende, pari al 4,8% del totale provinciale) si posiziona al 9º posto in Lombardia e al 26º posto nella classifica nazionale. Le imprese lecchesi, in particolare, si distinguono per l'alta specializzazione nella lavorazione dei metalli e nella produzione di **utensili e macchinari di precisione**, esportando gran parte della produzione in Europa e nel mondo.

³ Fonte: Camera di Commercio di Como-Lecco, “Le imprese metalmeccaniche lariane: demografia d'impresa, addetti, congiuntura al 31 dicembre 2023 e interscambio commerciale al 30 settembre 2023”, febbraio 2024.

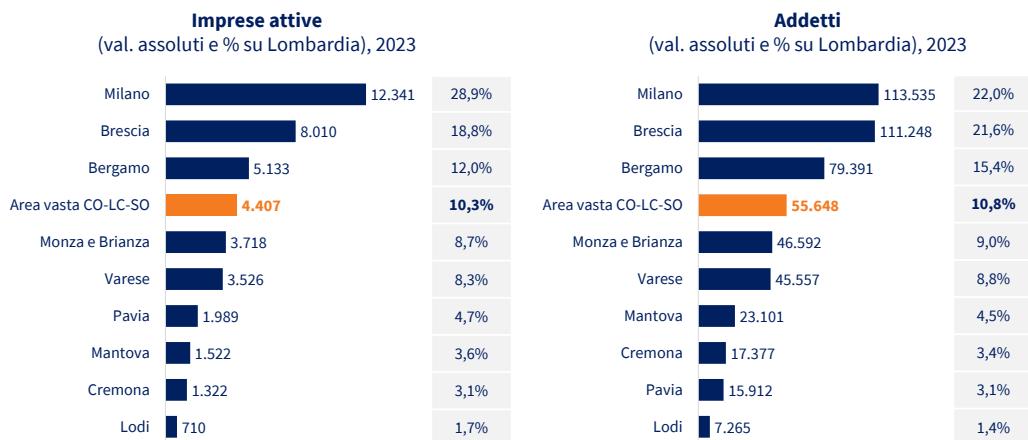


Figura 15. Imprese attive (valori assoluti e percentuale sulla Lombardia; grafico di sinistra) e addetti (valori assoluti e percentuale sulla Lombardia; grafico di destra) della meccatronica nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio, 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Camera di Commercio Como-Lecco e database Movimprese di Unioncamere, 2025.*

24. L'area vasta mostra una specializzazione anche nelle produzioni di beni che sono sinonimo di **design, stile e qualità della vita**, in particolare nel **Sistema Moda** (soprattutto nella filiera serica) e nell'**arredo**, grazie alla presenza di importanti *brand* affermati sui mercati internazionali.

SISTEMA MODA

25. L'industria tessile ha una tradizione secolare, con Como che si distingue come **uno dei poli più importanti per la produzione di seta e tessuti pregiati per l'Alta Moda** (principalmente italiana e francese), con **l'80% della seta realizzata in Europa** che fa capo al suo distretto. Nel distretto tessile comasco operano **1.046 aziende**, di cui 700 sono società di capitali, e nessuna di esse si dedica esclusivamente alla seta, un modello ormai impraticabile nel mercato attuale. Prevalgono le PMI, ad eccezione di alcuni grandi gruppi (tra gli altri, SAATI, Ratti, Mantero e Achille Pinto). Il comparto occupa circa 14.000 addetti e genera un fatturato complessivo di **2,1 miliardi di Euro**, con **il 20% derivante proprio dalla seta**⁴. Allargando lo sguardo a tutte e tre le province, il sistema moda (tessile, abbigliamento e pelletteria) coinvolge più di 1.290 imprese, pari al 12,3% del totale regionale.
26. Il settore tessile comasco unisce tradizione e innovazione, dato che le aziende locali stanno investendo sempre più in sostenibilità, tracciabilità e tecnologie, adottando nuovi materiali e processi produttivi eco-friendly, mentre la forte

⁴ Fonte: Ufficio Italiano Seta e altre fonti, 2025.

esposizione ai mercati internazionali rende questa nicchia altamente specializzata molto sensibile ai cambiamenti geopolitici ed economici. Per quanto il territorio conservi l'intera filiera produttiva dell'industria serica, già dagli anni Settanta del Novecento, con la chiusura delle filande, il filo di seta viene importato dalla Cina. Tuttavia, **le fasi di tessitura, tintura, finissaggi e stampa sono realizzate nel distretto.**

27. La vocazione del territorio in questo settore si riflette anche nella presenza, a Como, dell'**ISIS Paolo Carcano** è un Istituto Tecnico Superiore (ITS) dedicato alla moda e alla tessitura, la cui storia risale al 1868, anno di nascita del Setificio Paolo Carcano, una scuola per maestranze del distretto della seta comasco. Gli indirizzi di studio dell'ITS (tra questi i corsi di "Chimica e materiali per le tecnologie tessili" e di "Disegno per tessuti" sono unici a livello nazionale) intendono promuovere la cultura serica e la trasmissione di questo sapere, dai suoi aspetti scientifici e tecnici alle competenze artistiche e creative. La scuola è fortemente radicata nel territorio e nel distretto tessile comasco. Dal 1995 è affiancata dalla **Fondazione Setificio**, che mette a disposizione risorse, relazioni e progettualità. Oggi la scuola è il **capofila del TAM**, una rete di 87 istituti tecnici e professionali dei settori tessile, abbigliamento e moda, presenti su tutto il territorio nazionale.

ARREDO

28. Anche l'industria dell'arredo è particolarmente sviluppata nell'area vasta, con il **25%** delle imprese attive in Lombardia nella **fabbricazione di mobili**, alle spalle di Monza e Brianza (30,4%)⁵. Nel sistema arredo lariano, a fine 2023, si contavano **circa un migliaio di imprese e quasi 7.800 addetti**⁶, con la prevalenza di Como, seconda provincia lombarda per *export* di mobili con un valore di 778 milioni di Euro nel 2023 (23,2% del totale lombardo), un fatturato pari a 1,2 miliardi di Euro, con 865 imprese e 7.134 addetti; qui sono insediate molte aziende specializzate nella **produzione di mobili di design e arredamenti su misura per il settore del lusso** (ad esempio, Poliform di Inverigo, B&B Italia di Novedrate). Lecco conta 115 imprese e 664 addetti. Le imprese del settore stanno puntando sempre di più su personalizzazione, innovazione e internazionalizzazione, con una crescente presenza nei mercati di fascia alta e collaborazioni con studi di *design* di fama mondiale. A supporto della filiera del

⁵ Fonte: elaborazioni TEHA Group su dati Unioncamere, *database Movimprese*, 2025.

⁶ Fonte: Camera di Commercio di Como-Lecco, "Il settore del mobile nell'area lariana, in Lombardia e in Italia nel periodo 2016-2023", aprile 2024.

mobile, l'industria della lavorazione del legno e dei prodotti in legno poggia su 625 imprese localizzate nell'area vasta dell'Alta Lombardia (16,4% del totale lombardo), principalmente nelle province di Sondrio e Como.

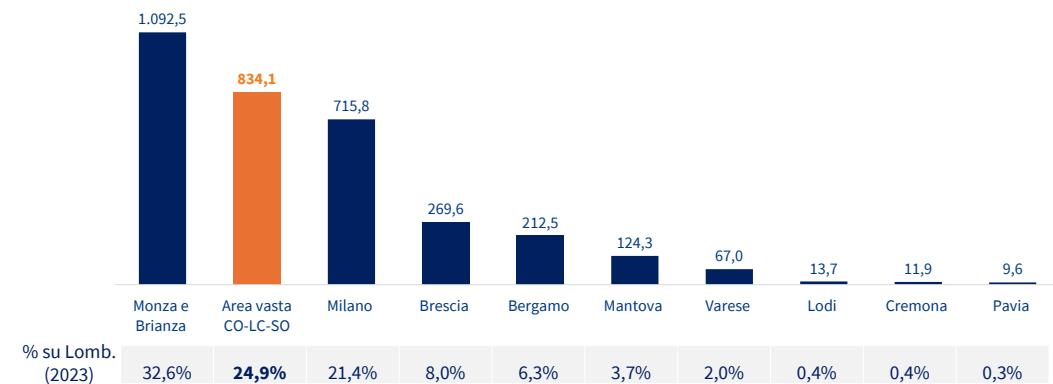


Figura 16. Export di mobili nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (milioni di Euro e percentuale sulla Lombardia), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb, 2025.

29. La formazione delle maestranze – arredatori, *designer d'arredo*, falegnami – è affidata ad enti ed istituti specializzati concentrati nei territori di Como (come l'ENAIPI Cantù, nel cuore del distretto del *design*, del legno e dell'arredamento) e Lecco (come i corsi laurea magistrale in *Architectural Engineering* presso il polo territoriale del Politecnico di Milano a Lecco).

AGROALIMENTARE

30. La **Valtellina è un territorio d'eccellenza dell'enogastronomia italiana** e promuove un perfetto connubio tra alimentazione e qualità della vita, come dimostrano alcuni dati⁷:
- Sondrio è la **10° provincia italiana su 107** per impatto economico delle **produzioni certificate di cibo** (271 milioni di Euro).
 - **Sondrio è la 3° provincia italiana su 107** per impatto economico territoriale dei prodotti a base di **carne certificata** (dopo Parma e Udine).
 - La **Bresaola della Valtellina IGP** è l'**11º** prodotto certificato per valore in Italia e **4º** tra i prodotti a base di carne (246 milioni di Euro).
 - Il **90% della produzione di mele certificate in Lombardia** si concentra nel territorio della provincia di Sondrio, per un valore di 7,4 milioni di Euro.

⁷ Fonte: *Community Food&Beverage* di TEHA Club, studio strategico “La roadmap del futuro per il Food&Beverage. Quali evoluzioni e quali sfide per i prossimi anni”, 2024.

- Nel 2022 il territorio ha prodotto **1.773 tonnellate** di pizzoccheri, che hanno ottenuto il marchio **IGP** nel 2016, con un fatturato di 3,5 milioni di Euro.
 - Vi sono **850 ettari di vigne e 2.500 km** di muretti a secco in Valtellina: si tratta del **vigneto terrazzato più esteso in Italia**.
 - **Sondrio è la 4° provincia lombarda per produzione di vino**, con 3,2 milioni di bottiglie all'anno e 24 milioni di Euro di fatturato.
31. Il comparto *Food&Beverage* della provincia di Sondrio ha raggiunto nel 2022, il **record storico di fatturato di 841,4 milioni di Euro**, con una crescita media annua del 3% nel decennio 2013-2022, in linea con la media lombarda (+3,1%). Il Valore Aggiunto del settore è ancora in fase di ripresa dalla crisi pandemica, ma – anche in questo caso – la crescita annua del +2,4% è in linea con quella regionale.



Figura 17. Fatturato delle aziende *Food&Beverage* della provincia di Sondrio (milioni di Euro e CAGR %), 2013-2022. (*) CAGR: tasso medio annuo composto di crescita. Fonte: elaborazione TEHA Group su database Aida e Istat, 2025.

32. In termini di commercio con l'estero, la provincia di Sondrio è quella, tra i 12 territori lombardi, con **la più alta incidenza dell'agrifood sull'export totale (16%** nel 2023, rispetto ad un valore medio di 6,4% in Lombardia e di 10,1% in Italia). Se si allarga lo sguardo all'intero macro-aggregato del Lario e della Valtellina, l'area vasta esporta più di 1 miliardo di Euro di beni agroalimentari (9,7% del totale lombardo), un dato che la colloca al **quarto posto** nella classifica regionale, dietro a Milano (2,9 miliardi di Euro), Bergamo (1,4 miliardi di Euro) e Mantova (1,02 miliardi di Euro). Il contributo maggiore proviene dai territori di Como (45%) e Lecco (39%).

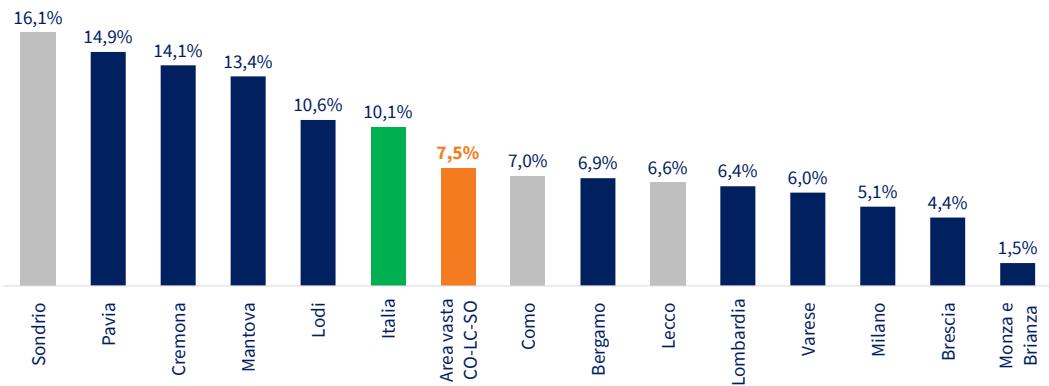


Figura 18. Incidenza dell'export *agrifood* sulle esportazioni totali: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat-Coeweb, 2025.

TURISMO

33. Il **Lago di Como** è un *brand* affermato e una delle destinazioni turistiche più celebri a livello internazionale, con una crescita sostenuta degli arrivi e delle presenze. I due rami del Lario offrono un **sistema turistico integrato e complementare**, caratterizzato da un *mix* equilibrato di paesaggi, cultura, sport e benessere:

- La **sponda comasca**, con città di grande fascino come Como e Cernobbio, si distingue per il suo patrimonio storico-artistico, le prestigiose ville sul lago e un'**offerta turistica di lusso**, con hotel di alto livello (come l'Hotel Villa d'Este a Cernobbio, il Grand Hotel Villa Serbelloni a Bellagio, il Grand Hotel Tremezzo, Mandarin Oriental Lago di Como a Blevio, Villa Passalacqua a Moltrasio, solo per citarne alcuni) e servizi esclusivi per il **turismo MICE (Meetings, Incentive, Congress, Events)** a Villa Erba e Villa d'Este⁸. La navigazione sul lago, le crociere private e gli itinerari culturali rafforzano l'attrattività dell'area, che beneficia anche della vicinanza a Milano e alla Svizzera.
- La **sponda leccese**, più intima e naturalistica, si configura come una meta ideale per gli amanti dell'*outdoor*, con le Grigne e il Resegone che offrono opportunità per **escursionismo, arrampicata e sport estremi**, e la scoperta dei borghi affacciati sul lago (come Varenna, Malgrate, Valmadrera, Mandello del Lario, ecc.). La città di Lecco, con il suo legame manzoniano, aggiunge un valore culturale all'offerta, mentre il ramo

⁸ Si veda per approfondimenti il capitolo 2.5. "L'evoluzione del sistema turistico in chiave di area vasta".

orientale del lago è ideale per attività come vela, kayak e ciclismo lungo la ciclovia dell'Adda.

Le due sponde si integrano attraverso collegamenti via lago e percorsi panoramici, offrendo un'esperienza turistica completa e diversificata. L'alta gamma dell'ospitalità comasca si combina con l'autenticità dell'esperienza lecchese, creando un sistema sinergico che valorizza il Lago di Como come destinazione turistica di eccellenza, capace di attrarre *target* diversificati durante tutto l'anno.

34. Allo stesso tempo, le valli della **provincia di Sondrio** rappresentano un'eccellenza nell'offerta turistica sia invernale che estiva, distinguendosi per la qualità delle infrastrutture e la varietà delle esperienze proposte:
 - Durante la **stagione invernale**, le località di Bormio, Livigno e Aprica offrono impianti sciistici all'avanguardia e un'ampia gamma di servizi dedicati agli sport invernali, attrattivi per un turismo sia nazionale che internazionale.
 - Il **settore termale**, con le rinomate strutture di Bormio, contribuisce ad ampliare l'offerta benessere.
 - Nel **periodo estivo**, il territorio si caratterizza per un'elevata fruibilità escursionistica e cicloturistica, grazie alla presenza del Parco Nazionale dello Stelvio e di una rete di sentieri e percorsi panoramici di grande richiamo.
 - L'**enogastronomia locale**, con prodotti tipici di alta qualità e una tradizione vitivinicola riconosciuta a livello internazionale, rappresenta un ulteriore elemento di valorizzazione dell'area.
 - La presenza di eventi culturali e manifestazioni tradizionali rafforza la competitività turistica del territorio, rendendolo una destinazione attrattiva durante tutto l'anno.
35. L'area vasta dell'Alta Lombardia è **terza** in Lombardia per numero di **presenze negli esercizi ricettivi** (7,3 milioni nel 2023) e detiene la *leadership* a livello regionale per **numero di esercizi alberghieri (25,8% del totale regionale)**, davanti ai territori di Brescia (25,2%) e Milano (24,5%).



Figura 19. Presenze turistiche nelle province lombarde: focus sull'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (milioni di presenze negli esercizi ricettivi), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025*

36. Tra il 2014 e il 2023, le presenze turistiche nell'area vasta sono **aumentate del 3,1% medio annuo**: tale crescita si rileva soprattutto nel **Lecchese**, che ha registrato un CAGR del **+6,2%** (prima provincia in Lombardia), rispetto al +3,0% della provincia di Como e al +2,5% della provincia di Sondrio. Nello stesso decennio, la variazione è stata positiva, ma più contenuta, in Lombardia (+2,2%) e in Italia (+1,9%).

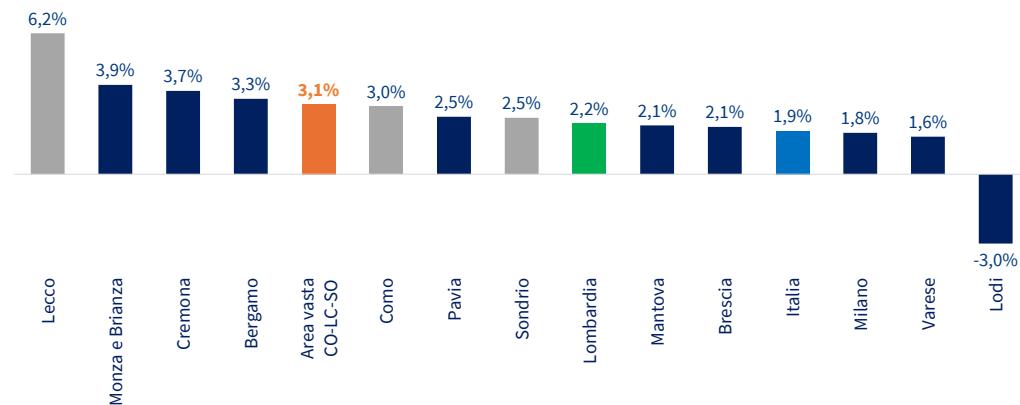


Figura 20. Andamento delle presenze turistiche: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta (CAGR percentuale), 2014-2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025*

1.2. IL CRUSCOTTO DI MONITORAGGIO STRATEGICO DELL'ATTRATTIVITÀ E DELLA COMPETITIVITÀ DELL'AREA DELL'ALTA LOMBARDIA

1.2.1. LA STRUTTURA E L'IMPOSTAZIONE METODOLOGICA DEL *TABLEAU DE BORD* STRATEGICO

37. Per misurare la *performance* di un sistema territoriale occorre adottare degli **strumenti quantitativi** per poter inquadrare il contesto generale di un sistema socioeconomico, identificando così i potenziali punti di forza e di debolezza. Per lo Studio Strategico “Il futuro dell’area del Lario, della Valtellina e della Valchiavenna: una visione di co-sviluppo”, è stato progettato e reso disponibile ai *decision maker* della politica e del sistema imprenditoriale dei tre territori il ***Tableau de Bord* per il supporto alle decisioni strategiche**: si tratta di uno strumento in grado di restituire, a cadenza periodica (in genere annuale), una fotografia aggiornata delle *performance* ottenute dal territorio su diverse aree-chiave dello sviluppo al fine di predisporre iniziative di *policy* coerenti per orientare e “governare” efficacemente lo sviluppo dell’area vasta.
38. Secondo la metodologia proprietaria sulla competitività territoriale sviluppata da TEHA Group in oltre trent’anni di iniziative di affiancamento alle Amministrazioni locali e alla *business community*, l’area vasta dell’Alta Lombardia può risultare attrattiva quando è capace di rispondere concretamente a **sei domande fondamentali**:
- *Perché un’impresa dovrebbe insediarsi qui e non altrove?*
 - *Perché un’impresa già presente dovrebbe decidere di rimanere qui?*
 - *Perché un contribuente/famiglia, dovrebbe decidere di risiedere e contribuire qui e non altrove?*
 - *Perché un talento dovrebbe decidere di lavorare qui e non altrove?*
 - *Perché un turista dovrebbe scegliere di venire qui e non altrove?*
 - *Perché uno studente dovrebbe venire a studiare qui e non altrove?*
39. Gli indicatori del cruscotto strategico di monitoraggio sono stati individuati in modo da garantire un **costante aggiornamento nel tempo** del *Tableau de Bord*, per restituire una **visione di sintesi** sulle *performance* del territorio ma, allo stesso tempo, anche **completa e oggettiva**. Tuttavia, è necessario sottolineare che il fine di questo cruscotto strategico non è realizzare una “classifica” complessiva delle province dell’area vasta, in quanto la scelta degli indicatori rispecchia le caratteristiche e le esigenze strategiche del territorio delle tre

province e ha lo scopo di monitorare l'andamento dell'area vasta su questi domini, a confronto con le altre province lombarde per definire un quadro quanto più generale della sua situazione attuale.

40. La selezione e la scelta dei ***Key Performance Indicator*** (KPI) del *Tableau de Bord* poggiano su **quattro caratteristiche** degli indicatori statistici di riferimento:
- **replicabilità**: i KPI devono essere oggetto di un aggiornamento annuale, grazie alla rilevazione periodica effettuata dalle principali istituzioni, nazionali e internazionali;
 - **oggettività**: i KPI scelti per il *Tableau de Bord* sono quantitativi, oggettivi e derivano dai principali *database* nazionali e internazionali;
 - **robustezza**: gli indicatori *proxy* prescelti sono in un numero ridotto e tra loro il più possibile indipendenti;
 - **significatività**: il *focus* è principalmente sui “risultati” (*output*) e non sugli “sforzi” (*input*).



Figura 21. Lo schema metodologico del cruscotto di monitoraggio strategico dell'area vasta dei territori delle province di Como, Lecco e Sondrio. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

41. Il *Tableau de Bord* del presente Studio Strategico è strutturato in **5 dimensioni strategiche**, volte a catturare le diverse declinazioni dell'attrattività del territorio sulla dimensione interna (intesa come capacità di trattenere risorse – fisiche, finanziarie, ecc. – già presenti sul territorio) e sulla **dimensione esterna** (intesa come capacità di attirare risorse ancora non presenti sul territorio):
- La prima dimensione misura la *performance* del **sistema economico-produttivo** del territorio, considerando variabili quali il valore aggiunto dell'industria manifatturiera e dei servizi e il **grado di “apertura” del territorio** attraverso le esportazioni per abitante e l'*export* manifatturiero.

Nello specifico, il Valore Aggiunto della manifattura consente di misurare la **produttività del sistema industriale** e il contributo dell'industria manifatturiera all'economia locale e individuare, infine, le potenziali aree di crescita del settore. Oltre al **settore manifatturiero**, il quale rappresenta un fattore competitivo per il territorio delle tre province, è stato valutato, per completezza di analisi, il **ruolo svolto dai servizi** all'interno del sistema produttivo dell'area vasta. Infine, le **esportazioni per abitante** rappresentano il “termometro” della **competitività internazionale** del territorio. Infatti, un alto valore di esportazioni per abitante indica che il tessuto delle imprese locali è in grado di produrre beni o servizi che hanno una **domanda estera** significativa. Inoltre, tale indicatore è una *proxy* per comprendere l'integrazione del territorio nei mercati globali e il livello di apertura dell'economia locale verso l'**internazionalizzazione**, componente fondamentale per **diversificare i rischi economici** e ampliare le opportunità di *business*.

- La seconda dimensione del *Tableau* esamina lo “stato di salute” del **mercato del lavoro** attraverso l’analisi di alcuni indicatori quali il tasso di occupazione e disoccupazione e l’imprenditorialità giovanile. In particolare, il **tasso di occupazione**, specialmente quello **femminile**, risulta fondamentale per comprendere il grado di inclusività del territorio. Per contro, un elevato **tasso di disoccupazione giovanile** costituisce un campanello di allarme sulle difficoltà di accesso al mercato del lavoro per i giovani, sulla mancanza di opportunità professionali oppure eventuali inefficienze nel sistema educativo e formativo che impediscono ai giovani di acquisire le competenze necessarie per accedere al mercato del lavoro.
- La terza dimensione esamina le dinamiche della **formazione e innovazione**. In particolare, il tasso di **giovani che non studiano e non lavorano** (*NEET - Not in Education, Employment, or Training*) è un indicatore cruciale per misurare il rischio di esclusione sociale ed economica per le nuove generazioni. Il **tasso di popolazione con titolo di studio terziario** è una *proxy* che consente di misurare la capacità di un territorio di formare una **forza lavoro altamente qualificata** fondamentale, a sua volta, per attrarre investimenti, stimolare l’innovazione e migliorare la competitività economica. Infine, il **tasso di partecipazione alla formazione continua** è cruciale per favorire l'**aggiornamento delle competenze** e favorire in questo modo la resilienza della forza lavoro ai sempre più rapidi sviluppi tecnologici ed evoluzioni del mercato.

- La quarta dimensione - “**Società e ambiente**” - focalizza l’analisi sulle **tematiche socio-ambientali**, attraverso indicatori quali, ad esempio, il **tasso di natalità e la speranza di vita alla nascita** cruciali per comprendere l’evoluzione demografica della popolazione, la sostenibilità dei sistemi sociali e la salute della popolazione. Accanto alla componente sociodemografica, la dimensione considera anche gli aspetti ambientali, tramite il monitoraggio puntuale di due indicatori, la **dispersione della rete idrica**, cruciale per valutare l’efficienza delle infrastrutture idriche e la gestione delle risorse naturali di una comunità e la **raccolta differenziata dei rifiuti urbani** fondamentale per ridurre l’inquinamento, riutilizzare e riciclare materiali, minimizzare l’impatto ambientale e promuovere l’economia circolare.
 - Infine, la quinta e ultima dimensione - “**Turismo e Cultura**” - analizza il sistema culturale e le *performance* turistiche del territorio attraverso alcuni indicatori-chiave. Ad esempio, le **presenze turistiche per abitante** sono un KPI importante per comprendere quanto il turismo incida sulla popolazione locale, rivelando la capacità di attrazione del territorio e la sua potenziale sostenibilità, mentre gli **arrivi di turisti stranieri per abitante** danno la percezione del grado di internazionalizzazione del territorio e della sua attrattività verso i visitatori provenienti dall'estero; infine, la **densità dei posti letto alberghieri** aiuta a misurare la capacità ricettiva del territorio in relazione al numero di turisti che vi soggiornano. La **dimensione culturale**, invece, è misurata tramite due indicatori: la **densità del patrimonio museale** (importante per capire se un territorio ha una buona distribuzione di risorse culturali o se alcune aree potrebbero beneficiare di un maggiore sviluppo) e gli **addetti nelle imprese culturali**, variabile cruciale per valutare il peso del settore culturale sull’economia locale, non solo dal punto di vista turistico, ma anche occupazionale.
42. Queste **5 dimensioni** sono lette alla luce di **tre macro-oggetti di sistema** (denominabili come i “fondamentali” del sistema economico-sociale regionale) che influenzano, e sono a loro volta influenzati, da tutti gli indicatori sopra menzionati:
- Il **Valore Aggiunto per occupato**, indicatore fondamentale per valutare la produttività del lavoro di un sistema produttivo, quindi la sua competitività e crescita economica;

- la **popolazione giovane (tra i 15 e i 34 anni)**, espressione della garanzia del ricambio generazionale e della crescita demografica a supporto del futuro mercato del lavoro;
 - il **Valore Aggiunto per abitante**, indice della vitalità dell'imprenditorialità e della dinamicità del sistema produttivo nel territorio.
43. Nel complesso, il *Tableau de Bord* strategico dell'area vasta monitora **28 indicatori statistici** (*Key Performance Indicator - KPI*) per i tre territori dell'area vasta (Como, Lecco e Sondrio) e le altre 9 province lombarde.

Sistema produttivo	Mercato del lavoro	Formazione e Innovazione	Società e Ambiente	Turismo e Cultura
<ol style="list-style-type: none"> 1. Valore aggiunto industria manifatturiera (valore % su totale economia) 2. Popolazione in età lavorativa (15-64, % sul totale) 3. Esportazioni per abitante (€ '000) 4. Valore aggiunto servizi (valore % su totale economia) 5. Export manifatturiero (valori % su totale Valore Aggiunto) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasso di occupazione (15-64 anni, valori %) 2. Tasso di disoccupazione* (15 anni e più, valori %) 3. Tasso di occupazione femminile (15-64 anni, valori %) 4. Tasso di disoccupazione giovanile* (15-24 anni, valori %) 5. Imprenditorialità giovanile (ogni 100 imprese registrate) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Giovani che non studiano e non lavorano* (valori % su totale) 2. Popolazione con titolo di studio terziario (% sul totale) 3. Partecipazione alla formazione continua (valori %) 4. Startup innovative (ogni 1.000 imprese registrate) 5. Copertura della banda ultra larga (% di abbonamenti sulla popolazione residente) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tasso di natalità (valori per 1.000 abitanti) 2. Speranza di vita alla nascita (valori in anni) 3. Saldo migratorio totale (valori per 1.000 abitanti) 4. Dispersione della rete idrica* (valori %) 5. Raccolta differenziata dei rifiuti urbani (valori %) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presenze turistiche (valori per abitante) 2. Arrivi di turisti stranieri (valori per abitante) 3. Densità del patrimonio museale (per 100 Km²) 4. Addetti nelle imprese culturali (valori %) 5. Densità dei posti letto alberghieri (ogni 1.000 presenze di turisti)

Fondamentali del sistema economico-sociale provinciale
Valore Aggiunto per abitante (Euro), Valore Aggiunto per occupato (% su pop.), Popolazione in età giovane (under-35, % su totale)

Figura 22. Le dimensioni-chiave e i *Key Performance Indicator (KPI)* del cruscotto di monitoraggio strategico dell'area vasta dei territori delle province di Como, Lecco e Sondrio. Nota: i KPI indicati con l'asterisco (*) sono reverse indicator. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

1.2.2. L'ANALISI E LE DINAMICHE PER MACRO-AREA VERTICALE

44. In questa sezione sono presentati e interpretati i principali risultati del cruscotto di monitoraggio strategico dell'area vasta di Como, Lecco e Sondrio, con l'obiettivo di offrire per ogni dimensione dell'analisi una visione d'insieme che riassume il posizionamento del territorio rispetto alle altre province lombarde, commentandone la *performance* dal punto di vista statico e dinamico, ed esaminando i miglioramenti o i peggioramenti intervenuti sui singoli KPI.
45. L'esame dei **tre macro-obiettivi socioeconomici** che sono alla base dell'attrattività e della competitività regionale indica che **in 2 su 3 dei KPI** di

sistema l'area vasta risulta **in crescita rispetto all'anno precedente**. Nello specifico:

- Dal punto di vista **economico**, il **Valore Aggiunto per abitante** nell'area vasta nel 2022 è pari a **30.723 Euro**, ovvero il **10,5%** in più rispetto all'anno precedente, registrando una variazione percentuale superiore rispetto alla media lombarda del +8,6%. All'interno del macro-aggregato, Lecco registra il valore più alto con **32.748 Euro**, seguito da Sondrio con **30.067 Euro** e Como con **29.354 Euro**.
- Il secondo indicatore dei macro-obiettivi, misura invece il **Valore Aggiunto per occupato**, pari nel 2022 a **73.272 Euro** per l'area vasta, in crescita del **6,7%** rispetto all'anno precedente, una variazione percentuale leggermente superiore rispetto alla media lombarda del +6,6%. Considerando le singole province, anche in questo caso la provincia di Lecco registra il valore più alto con **77.193 Euro**, a seguire la provincia di Como con **72.987 Euro** (il cui valore può essere influenzato dalla **quota di lavoratori frontalieri**, ovvero persone occupate sul mercato del lavoro svizzero ma residenti nella Provincia di Como) e infine quella di Sondrio con 69.637 Euro.
- Sul fronte **demografico**, il terzo indicatore misura la quota di **popolazione compresa tra i 15 e i 35 anni** sul totale della popolazione dell'area vasta, pari nel 2024 al **33,5%**: si tratta di un valore inferiore di 0,9 p.p. rispetto alla media lombarda del 34,4% e sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (33,6%). Analizzando la composizione demografica dei singoli territori dell'area vasta è possibile osservare come la quota di popolazione compresa tra i 15 e 35 anni sul totale sia più alta a Como con il **33,6%**, davanti a Lecco (33,5%) e a Sondrio (33,4%).

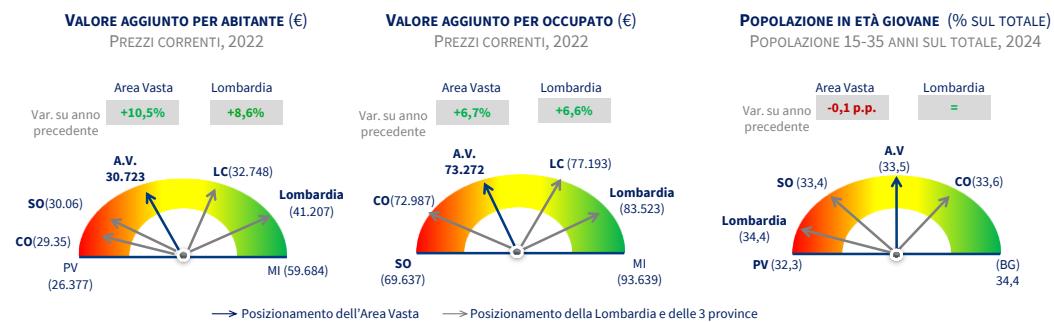


Figura 23. Il posizionamento dell'area vasta e della Lombardia sui 3 macro-indicatori del sistema economico-sociale regionale: Valore Aggiunto per abitante, Valore Aggiunto per occupato e quota di popolazione giovane (15-34 anni). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

46. Con riferimento alla prima dimensione del *Tableau de Bord* “**Sistema produttivo**”, sono stati presi in considerazione **5 indicatori** (Valore Aggiunto dell’industria manifatturiera, popolazione in età lavorativa, esportazioni per abitante, Valore Aggiunto dei servizi, *export* manifatturiero) con l’obiettivo di misurare la *performance* del tessuto economico-produttivo dell’area vasta.
47. Osservando il primo indicatore, che analizza il peso dell’industria manifatturiera sul Valore Aggiunto totale dell’area vasta, emerge la **forte vocazione manifatturiera** del sistema produttivo dell’area vasta. In particolare, la provincia di Lecco supera il 35%, mentre Como e Sondrio registrano rispettivamente il 24,2% e il 17,1%. Complessivamente, il peso della manifattura sul Valore Aggiunto dell’area vasta si attesta al **26,6%**, un valore superiore di 6,5 punti percentuali rispetto al dato della Lombardia. Nel contesto regionale, **Lecco** si classifica come **1° provincia in Lombardia**, mentre Como e Sondrio si collocano rispettivamente in 7° e 11° posizione tra le province lombarde. Il dato registrato dall’area vasta nel 2022 risulta **inferiore di 1,2 p.p.** rispetto all’anno precedente (27,8%).

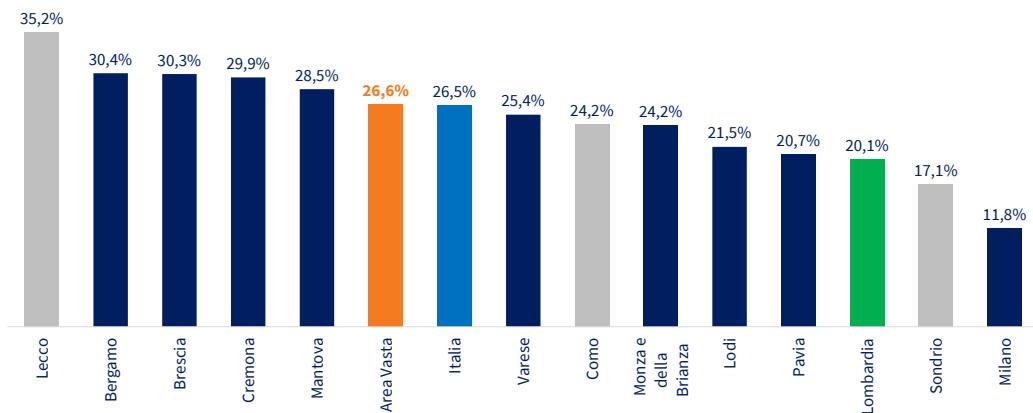


Figura 24. Valore Aggiunto del settore manifatturiero sul V.A. totale: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori percentuali sul totale), 2022. *Fonte:* elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

48. Considerando il secondo indicatore, che misura la **popolazione in età lavorativa**, il dato relativo alla provincia di Como si attesta al 63,7% mentre Lecco e Sondrio registrano il medesimo dato, pari a 62,6%, relativo agli abitanti di età compresa tra 15 e 64 anni sul totale della popolazione. Complessivamente, il dato dell’area vasta è pari al **63%**, inferiore di 1,0 p.p. rispetto alla media regionale. Nel contesto lombardo, Como si classifica al 5° posto, mentre Lecco e Sondrio sono rispettivamente 11° e 12° tra le province lombarde. Il dato registrato dall’area vasta nel 2024 risulta **invariato** rispetto all’anno precedente.

49. Il terzo indicatore, relativo all'**export per abitante**, misura la vocazione verso il commercio estero del tessuto economico-produttivo, restituendo uno scenario eterogeneo in cui Lecco conta 17.813 Euro di esportazioni per abitante nel 2023, mentre Como e Sondrio rispettivamente 10.816 e 5.802 Euro. Nel complesso, il dato delle esportazioni per abitante nell'area vasta è pari a **12.108 Euro**, inferiore del 26% rispetto al dato regionale. Nel confronto tra le province lombarde, Lecco si posiziona al 5° posto, mentre Como e Sondrio chiudono la classifica rispettivamente al 10° e 12° posto. Il dato relativo all'area vasta risulta **invariato** rispetto al 2022.

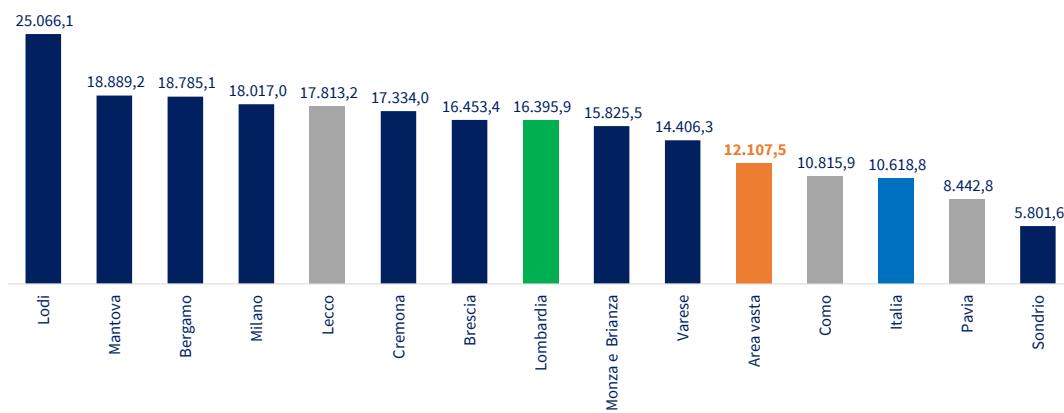


Figura 25. Esportazioni *pro capite*: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valore in Euro per abitante), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

50. Dall'analisi del quarto KPI, che misura il peso del **valore aggiunto generato dal settore dei servizi** sul sistema economico, emerge come la provincia di Sondrio registri il valore più elevato tra le tre province dell'area vasta, con un peso del Valore Aggiunto dei servizi sul totale pari a 70,4%. A seguire vi è la provincia di Como (68,3%) e quella di Lecco (57,4%). Nel complesso, il valore medio dell'area vasta è pari a **65,1%**, un valore inferiore di 6,4 p.p. rispetto alla media della Lombardia (71,5%). A livello regionale, le tre province si collocano rispettivamente al 2° (Sondrio), 4° (Como) e 12° posto (Lecco). Il dato relativo al Valore Aggiunto del settore dei servizi nell'area vasta nel 2022 è **in aumento di 1,3 punti percentuali** rispetto al valore registrato nel 2021 (63,8%).
51. L'ultimo indicatore analizza il **peso dell'export manifatturiero sul Valore Aggiunto totale**. La provincia di Lecco registra il primato tra le province dell'area vasta con il 53,6% nel 2022, seguita da Como (37,2%) e Sondrio (16,9%). Il dato medio dell'area vasta è pari a **35,9%**, inferiore di 2,5% rispetto alla media regionale e in **diminuzione di un punto percentuale** rispetto al 2021. A livello

regionale, la provincia di Lecco si colloca al 4º posto, mentre Como e Sondrio si posizionano rispettivamente al 9º e 12º posto.

52. Analizzando la *performance* dell'area vasta nella dimensione “**Sistema produttivo**”, è possibile osservare come l'area vasta registri, rispetto all'anno precedente, una **situazione statica** su alcuni indicatori, quali ad esempio la popolazione in età lavorativa e le esportazioni per abitante, e un **peggioramento** in due indicatori ovvero il Valore Aggiunto dell'industria manifatturiera e l'*export* manifatturiero. L'unico miglioramento rispetto all'anno precedente si registra sul Valore Aggiunto dei servizi.

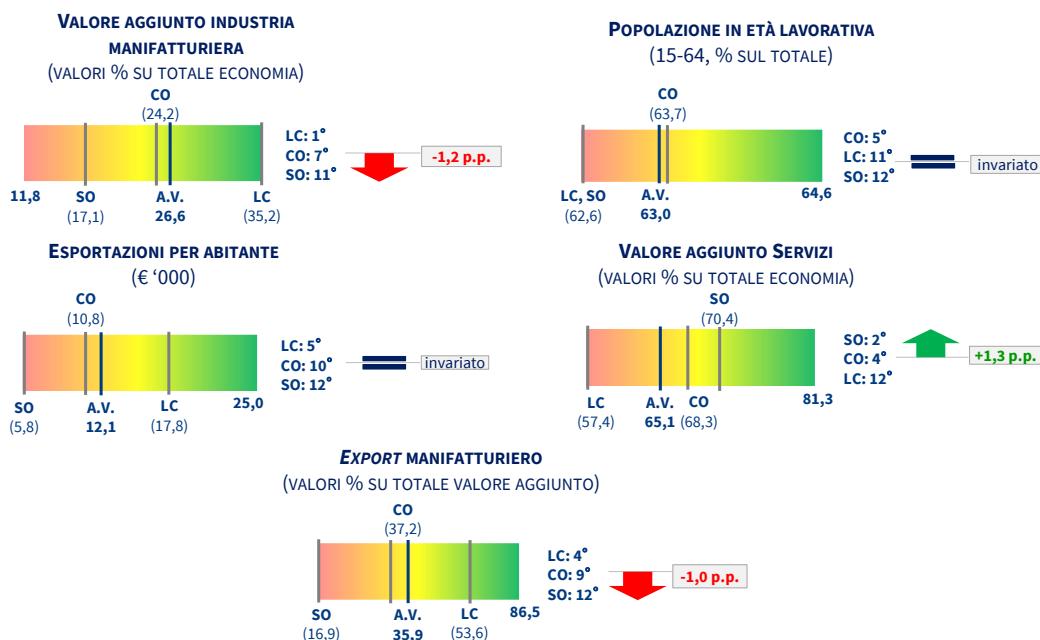


Figura 26. Il posizionamento dell'area vasta nei 5 KPI della dimensione “Sistema produttivo” del *Tableau de Bord* strategico 2025, ultimi dati disponibili. *Fonte:* elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

53. Con riferimento alla seconda dimensione del *Tableau de Bord* “**Mercato del lavoro**”, sono stati presi in considerazione **5 indicatori** che analizzano lo stato di salute del mercato del lavoro nell'area vasta, dal tasso di occupazione e imprenditorialità giovanile all'occupazione giovanile e femminile.
54. Con riferimento al **tasso di occupazione** nell'area vasta, Lecco registra il valore più alto tra le tre province lombarde (68%), un dato allineato a quello di Como (67,9%), mentre a Sondrio il tasso di occupazione risulta il peggiore a livello regionale (65,0%). Complessivamente, il tasso di occupazione dell'area vasta si attesta al **67%** nel 2023, **in aumento di 0,6 p.p.** rispetto al 2022, ma inferiore rispetto alla media regionale (69,3%). Nel contesto lombardo, Lecco e Como si

collocano rispettivamente al 6° e 7° posto, mentre Sondrio si posiziona all’ultima posizione a livello regionale.

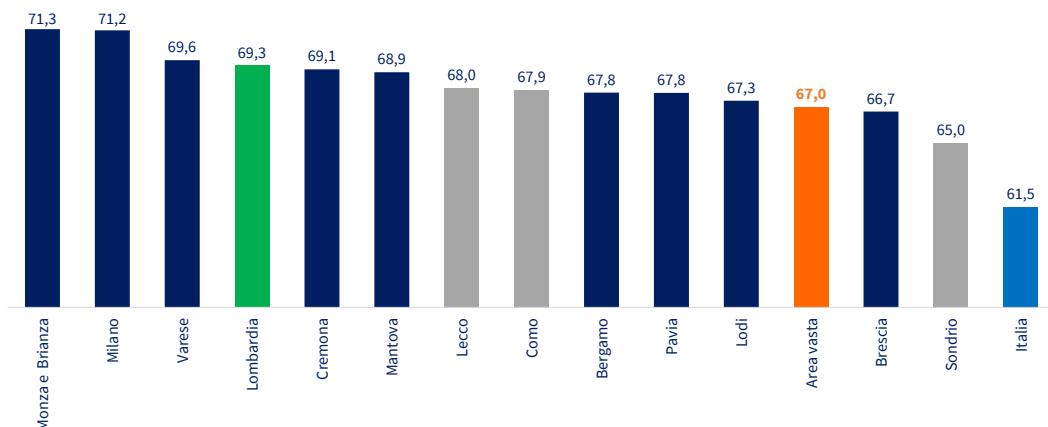


Figura 27. Tasso di occupazione nella popolazione di 15-64 anni: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori percentuali), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

55. Il secondo indicatore è quello relativo al **tasso di disoccupazione**. Nel 2023 Lecco ha registrato il tasso di disoccupazione più basso nell’area vasta (3,1%), evidenziando una netta differenza rispetto alle altre 2 province di Como e Sondrio in cui il tasso di disoccupazione si attesta rispettivamente al 5,4% e 6,4%. Nel complesso, il dato dell’area vasta (5%) risulta superiore di 0,9 p.p. rispetto alla media regionale, ma registra comunque un **miglioramento rispetto al 2022** con una **riduzione pari allo 0,3%**. Dal confronto a livello regionale, Lecco è tra le province lombarde più virtuose (4° posto), mentre Como e Sondrio chiudono la classifica in 11° e 12° posto.
56. Dall’analisi del terzo indicatore, relativo al **tasso di occupazione femminile** nella fascia di età compresa tra i 15 e i 64 anni, è possibile notare che la provincia Como registra il valore più alto tra le tre province lombarde (62,0%), seguita da Lecco (59,9%) e Sondrio (57,5%). L’area vasta registra un tasso di occupazione femminile pari al **59,8%** nel 2023, **in aumento** rispetto all’anno precedente di **0,2 p.p.**, ma inferiore rispetto alla media lombarda (61,9%). A livello regionale, Como risulta la 3° provincia migliore in Lombardia, mentre Lecco e Sondrio si collocano al 7° e 10° posto.

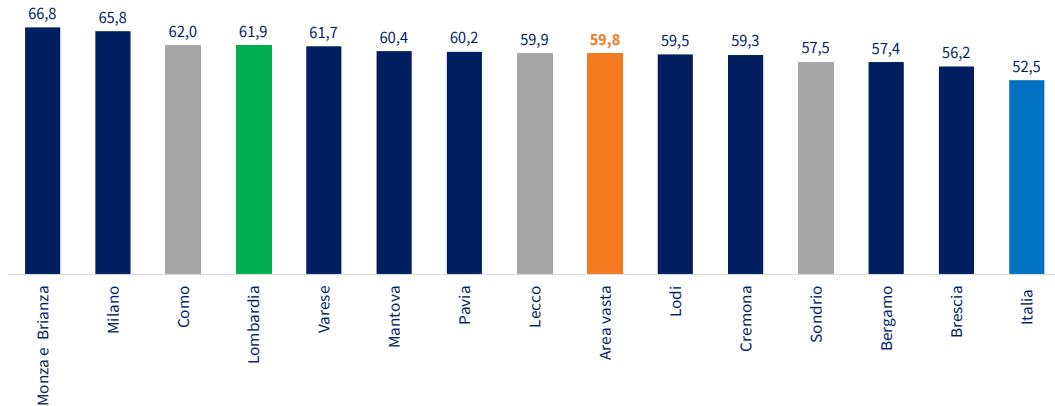


Figura 28. Tasso di occupazione 15-64 anni: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valore percentuale), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

57. Il quarto indicatore è relativo al **tasso di disoccupazione giovanile** nella fascia di popolazione di età compresa tra i 15 e i 24 anni. Dall'analisi dell'area vasta, è possibile osservare come nel 2023 le province di Lecco e Sondrio registrino un dato simile, pari rispettivamente a 15,2% e 14,8%, mentre il dato di Como risulti maggiormente negativo, raggiungendo il 20,3%. La media dell'area vasta è pari a **16,7%** nel 2023, un valore inferiore rispetto alla media regionale (15,4%) ma in **netto miglioramento rispetto al 2022** (17,9%), con una **riduzione di 1,2 punti percentuali**. A livello regionale, le tre province dell'area vasta si collocano rispettivamente al 5° (Sondrio), 6° (Lecco) e 11° posto (Como).
58. Infine, l'ultimo indicatore della dimensione “Mercato del lavoro” è il **tasso di imprenditorialità giovanile** nelle province lombarde, che misura il numero di imprese ogni 100 imprese registrate con titolare *under-35*. La provincia di **Sondrio registra il valore più elevato a livello regionale** (9,1), seguita da Lecco (8,4) e Como (7,8). Nel complesso, la media dell'area vasta nel 2023 è pari a **8,4**, un valore uguale rispetto all'anno precedente e superiore rispetto alla media della Lombardia di 0,3 punti. A livello regionale, le province di Sondrio e Lecco si collocano rispettivamente al 1° e 2° posto, mentre Como risulta in 10° posizione.
59. Analizzando la *performance* dell'area vasta relativamente alla dimensione **“Mercato del lavoro”** si osserva che, nell'ultimo anno, l'aggregato territoriale considerato registri un **miglioramento in 4 indicatori su 5** (tasso di occupazione, tasso di disoccupazione, tasso di occupazione femminile e tasso di disoccupazione giovanile), mentre il dato relativo all'imprenditorialità giovanile è rimasto invariato rispetto all'anno precedente.

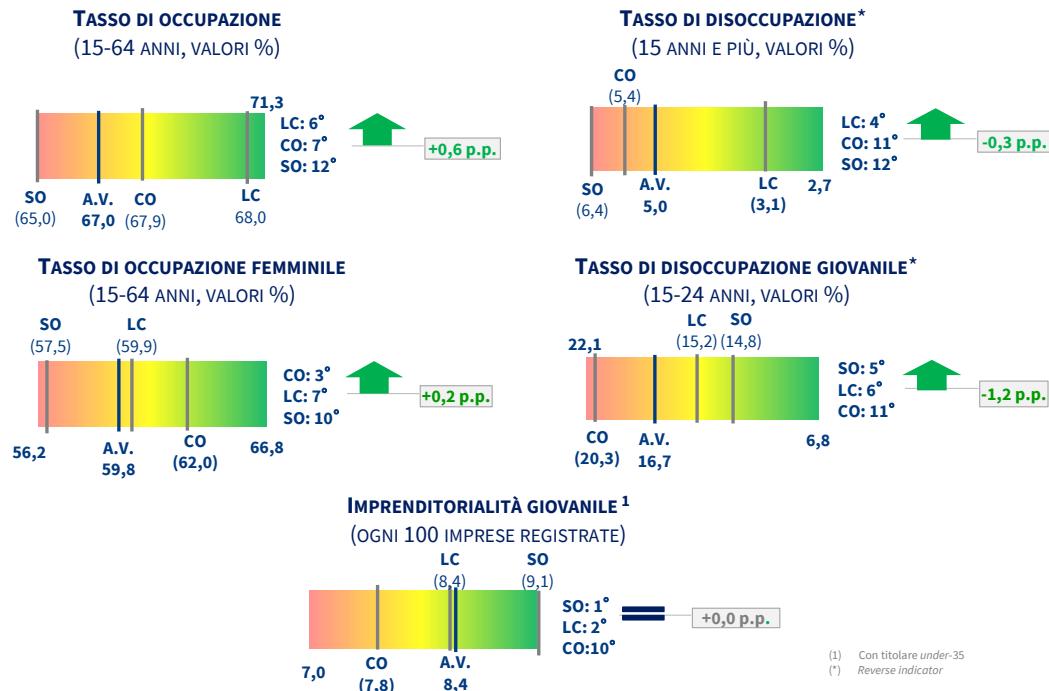


Figura 29. Il posizionamento dell’area vasta nei 5 KPI della dimensione “Mercato del lavoro” del *Tableau de Bord* strategico 2025, ultimi dati disponibili. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

60. La terza dimensione del *Tableau de Bord*, ovvero **“Formazione e innovazione”**, monitora l’andamento di 5 indicatori, di cui 3 relativi al tema del capitale umano nell’area vasta (giovani NEET, laureati e partecipazione alla formazione continua) e 2 focalizzati sull’ecosistema delle *startup* innovative e sulla copertura della banda ultra-larga nelle province lombarde.
61. L’analisi della percentuale di **giovani che non lavorano e non studiano** (NEET⁹) sul totale dei giovani nella stessa fascia di età (15-29 anni) evidenzia che la provincia di Lecco registra il migliore risultato a livello regionale con il 9,2% dei giovani, seguita da Como (9,9%) e Sondrio (11,3%). Nel complesso, la media dell’area vasta nel 2024 è pari a **10,1%**, un valore superiore rispetto alla media regionale di 0,5 p.p. e in **miglioramento rispetto all’anno precedente** (14,3%), con una **riduzione di 4,2 punti percentuali**, dovuta principalmente alla significativa contrazione dei NEET nella provincia di Sondrio. A livello regionale, **Lecco è la 1° provincia in Lombardia**, mentre Como e Sondrio si collocano rispettivamente al 4° e 9° posto.

⁹ NEET (*Not in Education, Employment or Training*).

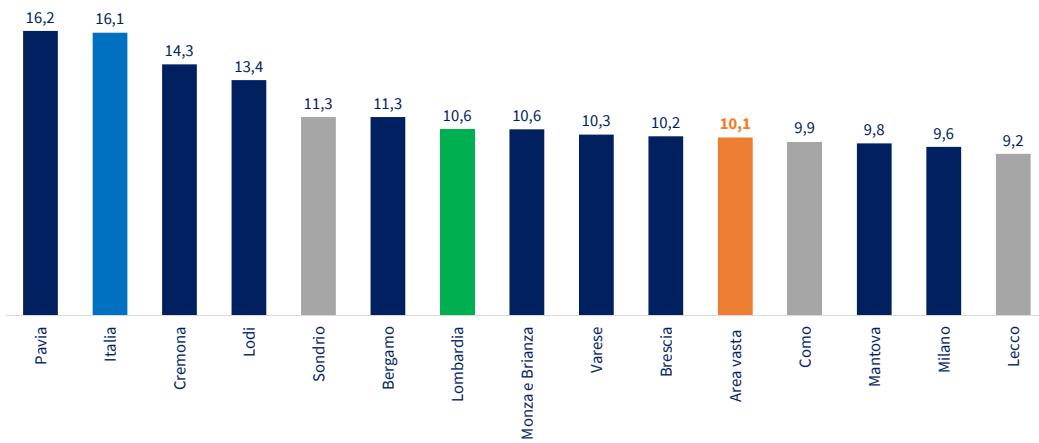


Figura 30. Quota di giovani che non lavorano e non studiano (NEET): confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valore percentuale su popolazione di 15 e 29 anni), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

62. Il secondo indicatore misura la quota di persone con **titolo di studio terziario sul totale della popolazione**. È possibile osservare come, nel 2024, la provincia di Lecco registri la percentuale maggiore di laureati all'interno dell'area vasta, pari a 35,9%, seguita da Como (34,8%) e Sondrio (24,5%). Nel complesso, il dato medio dell'area vasta si attesta al **31,7%**, inferiore di 2,9 p.p. rispetto alla media lombarda. Rispetto all'anno precedente, la percentuale di laureati nell'area vasta è **aumentata di 1,6 punti percentuali** nel 2024. Dal confronto tra le province lombarde, Lecco si posiziona al 3º posto in Lombardia, seguita da Como al 5º posto, mentre Sondrio si colloca 9º posto.
63. Dall'analisi del terzo indicatore, che analizza la **partecipazione dei lavoratori ai percorsi di formazione continua**, emerge con forte evidenza come tutte e tre le **province dell'area vasta risultino tra le province più virtuose a livello regionale**. In particolare, Lecco registra il dato maggiore pari al 15,1%, seguita da Como (12,8%) e Sondrio (12,5%). Complessivamente, il dato medio relativo all'area vasta è pari a **13,5%**, superiore di 1,1 punti percentuali rispetto alla media della Lombardia e **in netto miglioramento rispetto all'anno precedente (+4 p.p.)**. A livello regionale, le province di Lecco, Como e Sondrio si collocano rispettivamente nelle prime 5 posizioni.

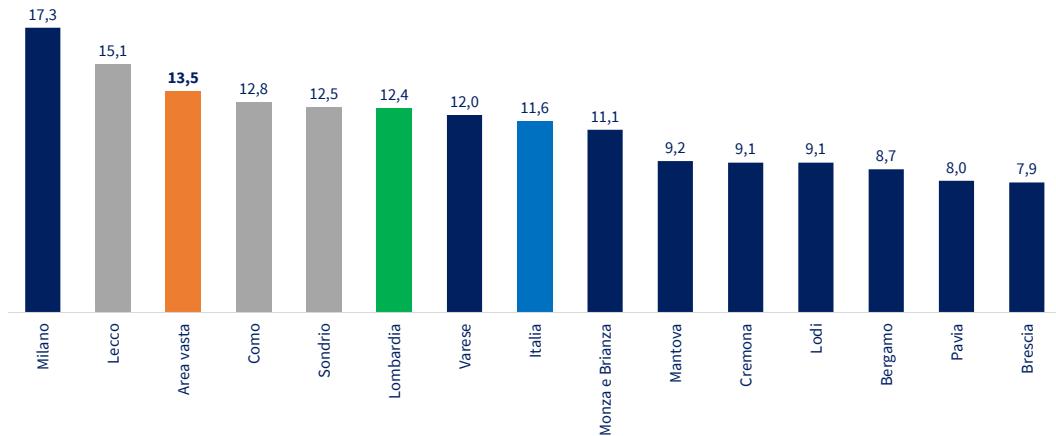


Figura 31. Quota di lavoratori in corsi di formazione continua: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valore percentuale), 2023.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

64. Il quarto indicatore si concentra sul tema dell'innovazione, confrontando l'ecosistema delle **startup innovative** nelle province lombarde. Como registra il primato all'interno dell'area vasta con un numero di *startup* innovative ogni 1.000 imprese registrate che si attesta a 6,5 nel 2023, seguita da Lecco (4,4) e Sondrio (4,1). A livello di area vasta, il dato medio è pari a **5,0**, inferiore del 18% rispetto alla media regionale e **in contrazione rispetto all'anno precedente** (5,2). Dal confronto tra le province lombarde, Como è al **3° posto** nel 2023, mentre i territori di Lecco e Sondrio scalano in fondo alla classifica regionale, rispettivamente al **10°** e **12°** posizione.
65. L'ultimo KPI, ovvero la **penetrazione della banda ultra-larga**, esamina il numero di abbonamenti in percentuale sulla popolazione residente. Nel 2023, la provincia di Como registra il dato più alto tra le tre province lombarde, pari al 25,3%, seguita da Lecco (25,1%) e Sondrio (21,0%). La penetrazione media della banda ultra-larga nell'area vasta risulta pari al **23,8%**, inferiore rispetto alla media regionale (24,5%) di 0,7 punti percentuali ma in netto **miglioramento rispetto all'anno precedente di 5,4 punti percentuali**. Dal confronto a livello regionale, le province di Como, Lecco e Sondrio si collocano rispettivamente al 3°, 5° e 11° posto.
66. Nella dimensione **“Formazione e innovazione”**, nell'ultimo anno, il macro-aggregato territoriale di Como, Lecco e Sondrio ha assistito ad un **miglioramento in 4 indicatori su 5**, ovvero giovani che non lavorano e non studiano, popolazione con titolo di studio terziario, partecipazione alla formazione continua, copertura della banda ultralarga. Al contrario, si è

registrato un peggioramento rispetto all'anno precedente nell'indicatore delle *startup innovative*.

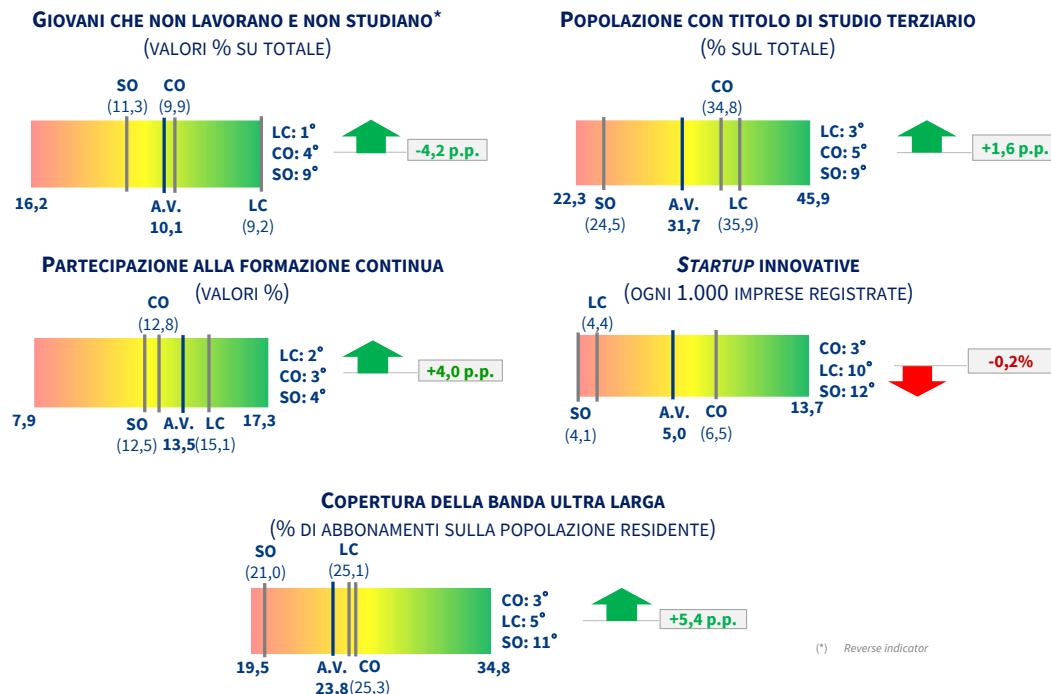


Figura 32. Il posizionamento dell'area vasta nei 5 KPI della dimensione “Formazione e innovazione” del *Tableau de Bord* strategico 2025, ultimi dati disponibili. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

67. La quarta dimensione del *Tableau de Bord*, ovvero **“Società e Ambiente”**, monitora l'andamento di 3 KPI relativi all'**assetto sociodemografico** del territorio dell'area vasta (tasso di natalità, speranza di vita alla nascita e saldo migratorio totale) e 2 KPI focalizzati maggiormente sul **ciclo idrico-ambientale** (dispersione della rete idrica e raccolta differenziata dei rifiuti urbani).
68. Partendo dal primo *cluster* tematico, quello sociodemografico e considerando il primo indicatore, quello relativo cioè al **tasso di natalità**, è possibile osservare come, nel 2023, le province di Como e Sondrio registrino il medesimo tasso di natalità pari, cioè, a **6,3 nascite ogni 1.000 abitanti** mentre il tasso della provincia di Lecco è pari a 6,1 nascite. Nel complesso, il tasso di nascita medio dell'area vasta è pari a **6,2 nascite ogni 1.000 abitanti** un valore inferiore rispetto alla media regionale (6,6 nascite). Nel contesto regionale, le province di Como, Lecco e Sondrio si collocano rispettivamente al 6°, 7° e 11° posto delle province lombarde. Inoltre, il tasso di natalità registrato dall'area vasta nel 2023 risulta **inferiore del 3,1%** rispetto al valore dell'anno precedente (6,4 nati ogni 1.000 abitanti).

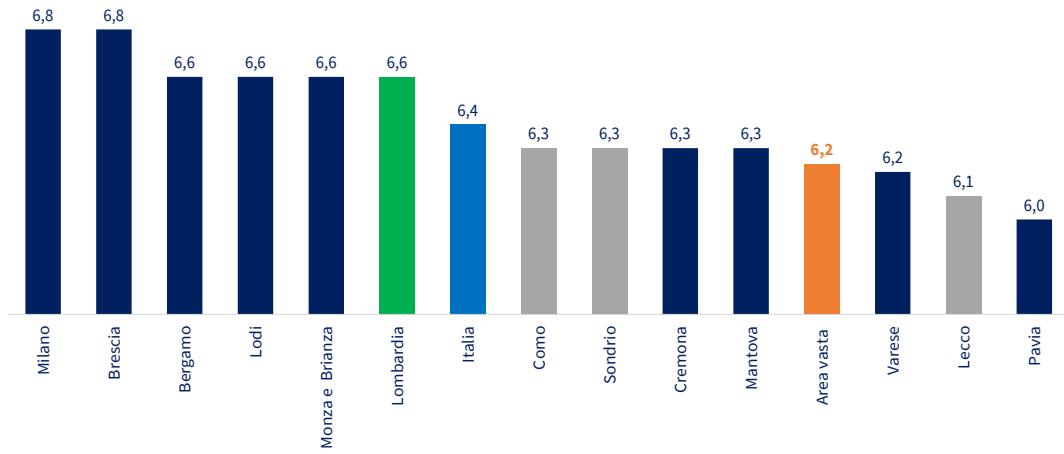


Figura 33. Tasso di natalità: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (nati ogni 1.000 abitanti), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

69. Dal secondo indicatore, quello cioè relativo alla **speranza di vita alla nascita**, emerge come, nel 2023, le province di Lecco e Como registrino un'età rispettivamente di 84,4 anni e 84,2 anni, mentre la provincia di Sondrio di 83,4 anni. Nel complesso, la speranza di vita alla nascita dell'area vasta è in media di 84,0 anni un valore leggermente inferiore rispetto alla media regionale di 83,9 anni. Nel contesto regionale, le province di Lecco, Como e Sondrio si collocano rispettivamente al 3°, 4° e 10° posto. Il dato relativo alla speranza di vita alla nascita registrato dall'area vasta nel 2023 è in aumento di 0,8 anni rispetto al valore registrato nel 2022 (83,2 anni).

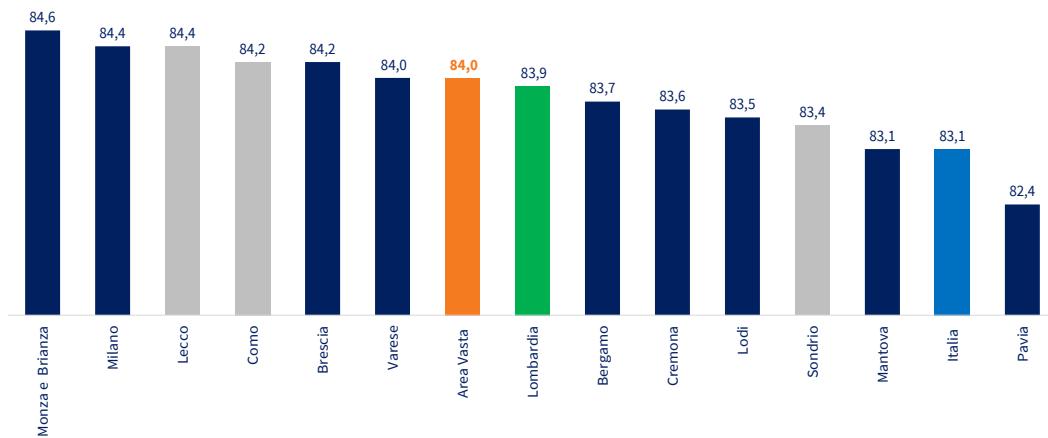


Figura 34. Speranza di vita alla nascita: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (anni), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ispra, 2025.

70. Considerando il **saldo migratorio totale**, indicatore che misura la differenza tra il numero degli iscritti ed il numero dei cancellati dai registri anagrafici per

trasferimento di residenza interno, con l'estero o per altri motivi, è possibile osservare come nel 2023 la provincia di Lecco registra 6,7 individui per 1.000 abitanti, la provincia di Como 6,5 individui per 1.000 abitanti e Sondrio 5,8 per 1.000 abitanti. Nel complesso, il saldo migratorio medio dell'area vasta è di **6,3 individui per 1.000 abitanti** un valore inferiore rispetto alla media regionale di 8,2 individui per 1.000 abitanti. Nel contesto regionale, le tre province si collocano rispettivamente all'8° (Lecco), 10° (Como) e 12° posto (Sondrio). Il dato relativo al saldo migratorio dell'Area vasta del 2023 risulta inferiore del 7,3% rispetto al 2022.

71. Gli ultimi due indicatori della dimensione “Società e Ambiente”, quelli cioè relativi al cluster del **ciclo idrico-ambientale**, sono rappresentati dal dato della **dispersione della rete idrica comunale** e della **raccolta differenziata dei rifiuti urbani**. Con riferimento al primo indicatore, nel 2023, la provincia di Sondrio registra la percentuale di dispersione da rete idrica comunale più alta tra le province lombarde pari al 59,1%, a seguire Lecco con il 50,3% e Como con il 45,8%. La media dell'area vasta è del 51,7% un valore nettamente superiore rispetto alla media regionale del 31,8%. Nel contesto regionale, con riferimento alla dispersione della rete idrica le tre province si collocano al 1° posto (Sondrio), 2° posto (Lecco) e 3° posto (Como). Il dato relativo alla dispersione della rete idrica del 2023 risulta inferiore di 12,1 punti percentuali rispetto alla media registrata nel 2021 pari al 39,6%.
72. Il secondo indicatore del ciclo idrico-ambientale è quello relativo alla **raccolta differenziata dei rifiuti urbani**. Dall'analisi dei dati emerge come la provincia di Lecco registra la percentuale di raccolta differenziata più alta tra i tre territori dell'Area vasta, pari al 77,2%, a seguire la provincia di Como (70,2%) e Sondrio (56,3%). La media delle tre province di Como, Lecco e Sondrio risulta pari al 68,1% un dato inferiore di 5,1 punti percentuali rispetto alla media regionale del 73,2%. Nel contesto regionale, le tre province dell'area vasta si collocano al 6° posto (Lecco), al 9° Posto (Como) e al 12° posto (Sondrio). Il tasso di raccolta differenziata dell'Area vasta nel 2023 risulta in crescita rispetto alla media registrata nel 2022 (67,1%) di 1,0 punti percentuali.

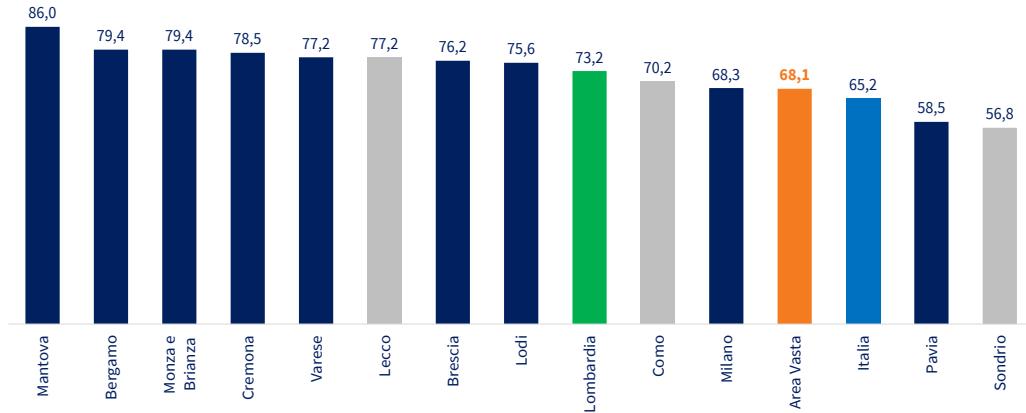


Figura 35. Tasso di raccolta differenziata dei rifiuti urbani: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori percentuali sul totale della raccolta dei rifiuti), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Ispra, 2025.*

73. Analizzando la *performance* dell'Area vasta relativamente alla dimensione **“Società e Ambiente”** è possibile osservare come, nell'ultimo anno, l'aggregato territoriale considerato registri **un peggioramento in 3 indicatori su 5** ovvero (tasso di natalità, saldo migratorio totale e dispersione della rete idrica) e un miglioramento nei restanti 2 indicatori (speranza di vita alla nascita e raccolta differenziata dei rifiuti urbani).

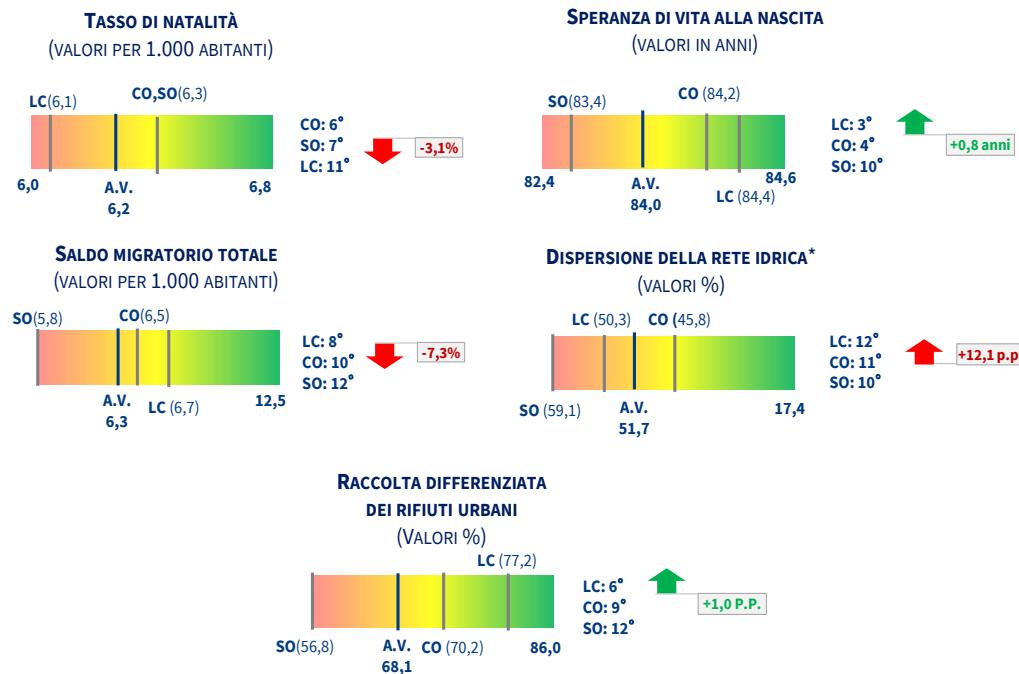


Figura 36. Il posizionamento dell'Area Vasta nei 5 KPI della dimensione “Società e Ambiente” del Tableau de Bord strategico 2025, ultimi dati disponibili. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.*

74. La quinta e ultima dimensione del *Tableau de Bord* “**Turismo e Cultura**”, prende in considerazione, anche in questo caso, **5 indicatori** (presenze turistiche, arrivi di turisti stranieri, densità del patrimonio museale, addetti nelle imprese culturali, densità di posti letto alberghieri) con l’obiettivo di misurare la *performance* dell’area vasta nell’ambito turistico e culturale.
75. Dall’analisi del primo indicatore, relativo alle **presenze turistiche**, emerge come, nel 2023, la provincia di Sondrio con **12,9 presenze turistiche per abitante** registra il valore più alto tra le tre province dell’area vasta, a seguire vi è la provincia di Como (3,6) e quella di Lecco (1,1). Nel complesso, il valore medio dell’area vasta è pari a **5,8 presenze turistiche per abitante**, un valore in diminuzione del 6,0% rispetto all’anno precedente (6,2) ma nettamente superiore rispetto alla media regionale di 2,8. Nel contesto regionale le tre province si collocano rispettivamente al 1° (Sondrio), 4° (Como) e 8° posto (Lecco).

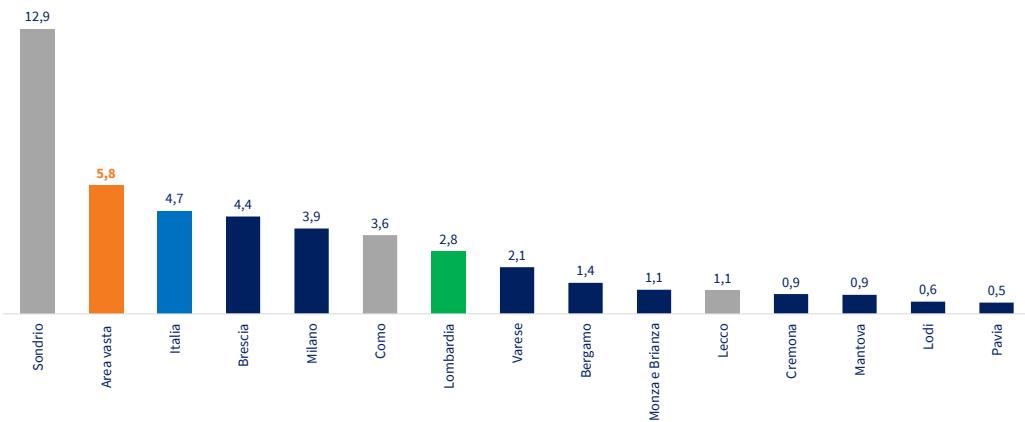


Figura 37. Presenze turistiche: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (numero medio per abitante), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

76. Sempre all’interno del contesto turistico, il secondo indicatore misura gli **arrivi di turisti stranieri**. Anche in questo caso emerge il **primo della provincia di Sondrio** con **4,4 arrivi turisti stranieri per abitante**, a seguire la provincia di Como (1,6) e quella di Lecco (0,5). Il valore medio dell’area vasta è pari a **1,6 arrivi turistici stranieri per abitante**, un valore superiore rispetto alla media regionale di 1,0 e in crescita del 19,9% rispetto al 2022 (1,3 arrivi turistici stranieri per abitante). Dalla classifica provinciale emerge il seguente posizionamento dei tre territori: Sondrio (1° posto), Como (3° posto), Lecco (6° posto).

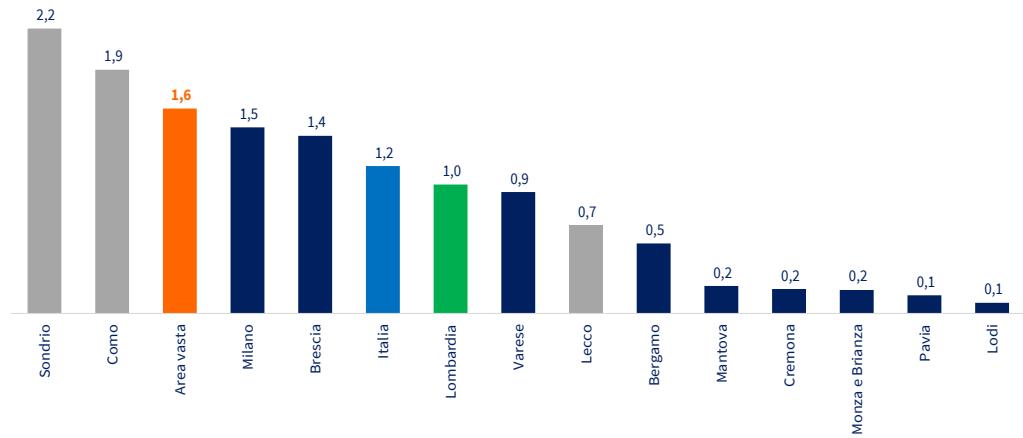


Figura 38. Arrivi di turisti stranieri: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori per abitante), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

77. L'ultimo indicatore relativo all'area del turismo, ovvero la **densità di posti letto alberghieri ogni 1.000 presenze turistiche**, conferma il contesto delineato in precedenza con il **primato della provincia di Sondrio** (9,3), tra le tre province, a seguire Lecco (7,6) e infine Como (6,4). Nel complesso, il valore medio dell'area vasta è pari a **7,2 posti letto alberghieri ogni 1.000 presenze turistiche**, un valore superiore rispetto alla media lombarda di 0,7 posti letto ma in diminuzione del 12,7% rispetto al 2022.
78. La **componente culturale** del territorio, all'interno del *Tableau de Bord* strategico, è misurata in modo puntuale attraverso due indicatori: la **densità del patrimonio museale** e gli **addetti nelle imprese culturali**. Per quanto riguarda il primo KPI, è possibile osservare come la provincia di Como registra un indice di 1,5 strutture ogni 100 km², quella di Lecco di 1,4 ogni 100 km² mentre Sondrio 0,1 ogni 100 km². La media dell'area vasta è di 1,0 strutture ogni 100 km² un valore inferiore rispetto alla media lombarda di 1,6 ma in crescita del 10,5% rispetto all'anno precedente. Nel contesto regionale, le tre province si collocano rispettivamente al 3° posto (Como), 4° posto (Lecco) e 11° posto (Sondrio).
79. Il secondo indicatore della componente culturale è, infine, quello relativo agli **addetti nelle imprese culturali**. Relativamente a questo indicatore, la provincia di Como registra la percentuale più alta pari all'1,6% a seguire Lecco (1,3%) e Sondrio (0,9%). La media dell'area vasta è complessivamente dell'1,3% un valore inferiore rispetto alla media lombarda del 2,0%. Rispetto alle province lombarde, Como si colloca al 2° posto, Lecco al 4° posto mentre Sondrio all'ultimo posto della classifica (12°). Nell'ultimo anno, gli addetti nelle imprese

culturali dell'area vasta hanno registrato un lieve incremento di 0,1 punti percentuali.

80. Complessivamente, la *performance* dell'area vasta relativa alla dimensione **Turismo e Cultura** appare positiva. Risultano in crescita rispetto allo scorso anno, infatti, 3 indicatori su 5 (arrivi di turisti stranieri, addetti nelle imprese culturali, densità del patrimonio museale) mentre due indicatori registrano una flessione rispetto al 2022 ovvero le presenze turistiche (-6,0%) e la densità di posti letto alberghieri (-12,7%).



Figura 39. Il posizionamento dell'area vasta nei 5 KPI della dimensione “Turismo e Cultura” del *Tableau de Bord* strategico 2025, ultimi dati disponibili. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

1.2.3. LA LETTURA DI SINTESI DEI RISULTATI DEL *TABLEAU DE BORD* STRATEGICO

81. A fronte di questo posizionamento “statico” a confronto con le altre province lombarde, emerge come il territorio dell'area vasta abbia registrato nell'ultimo anno di riferimento:
- un miglioramento della propria *performance* in **14 KPI su 25 (56% del totale)**;
 - una situazione stabile in **3 KPI (12% del totale)**;
 - un peggioramento in **8 KPI (32% del totale)**.

Le macro-aree del *Tableau de Bord* con il più alto numero di indicatori in miglioramento sono le macro-dimensioni relative al **“Mercato del lavoro”**, **“Formazione e Innovazione”** e **“Turismo e Cultura”**, con 4 KPI in

miglioramento su 5 nelle prime 2 dimensioni e 3 KPI su 5 relativi nel settore turismo e cultura. La dimensione relativa al “**Sistema produttivo**” è rimasta sostanzialmente invariata, con 2 KPI su 5 che hanno registrato lo stesso dato rispetto all’anno precedente e solo un indicatore in miglioramento. Al contrario, la dimensione che mostra uno scenario in peggioramento è quella relativa a “**Società e Ambiente**”, con 3 KPI in peggioramento su 5.

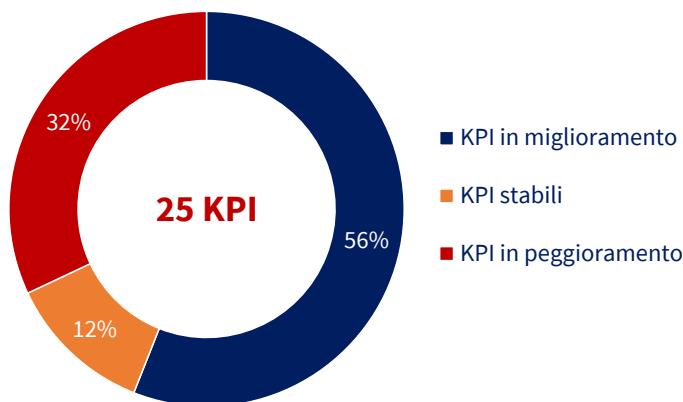


Figura 40. Ripartizione dei KPI del *Tableau de Bord* strategico 2025 per tipologia di performance dell’area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio nell’ultimo anno (valori percentuali sui 25 KPI delle 5 dimensioni analizzate). Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

82. L’analisi offerta dal *Tableau de Bord* strategico evidenzia che la provincia di **Como** si colloca nella **Top 3 regionale** in **7 Key Performance Indicator** (KPI) su 25 (pari al **28%** del totale), evidenziando l’attrattività del territorio nelle dimensioni di “**Formazione e Innovazione**” e “**Turismo e Cultura**”. Nello specifico, nella dimensione “Turismo e Cultura”, il territorio di Como si posiziona al 2º posto in Lombardia per **addetti nelle imprese culturali** (1,6%) e **arrivi di turisti stranieri per abitante** (1,9) e al 3º posto per **densità del patrimonio museale** (1,5 strutture per 100 km²). In relazione alla dimensione “**Formazione e Innovazione**”, il territorio di Como si classifica al 3º posto per **startup innovative** (6,5 ogni 1.000 imprese registrate), **partecipazione alla formazione continua nelle imprese** (12,8%) e **copertura della banda ultra-larga** (25,3%). Infine, Como registra il 3º miglior risultato anche per il **tasso di occupazione femminile** a livello regionale, pari al 62%.

Dimensione di analisi	Descrizione KPI	Valore	Ranking in Lombardia
Turismo e cultura	Addetti nelle imprese culturali (valori %)	1,6%	2°
Turismo e cultura	Arrivi di turisti stranieri (per abitante)	1,9	2°
Turismo e cultura	Densità del patrimonio museale (strutture per 100 km ²)	1,5	3°
Formazione e innovazione	Startup innovative (ogni 1.000 imprese registrate)	6,5	3°
Formazione e innovazione	Partecipazione alla formazione continua nelle imprese (valori %)	12,8%	3°
Formazione e innovazione	Copertura della banda ultra larga (% abbonamenti sulla popolazione residente)	25,3%	3°
Mercato del lavoro	Tasso di occupazione femminile (15-64 anni, valori %)	62,0%	3°

Figura 41. KPI del *Tableau de Bord* strategico 2025 in cui la provincia di Como si posiziona nella **Top 3 regionale** tra le 12 province lombarde, 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

83. Analizzando il posizionamento della provincia di **Lecco** nel *Tableau de Bord* strategico, emerge la presenza nella **Top 3 regionale** in **6 KPI** su 25 (pari al **24%** del totale), evidenziando l'attrattività del territorio per la **forte vocazione manifatturiera** e la virtuosità nella dimensione della **formazione**. Ad esempio, nella dimensione “Formazione e Innovazione”, Lecco si posiziona 1° in Lombardia per **numero di giovani che non lavorano e non studiano** (NEET, pari al 9,2%), 2° per **partecipazione alla formazione continua** (15,1%) e 3° per **popolazione con titolo di studio terziario** (35,9%). In merito alla dimensione “Sistema produttivo”, Lecco risulta la 1° provincia in Lombardia per **Valore Aggiunto manifatturiero sul totale dell'economia**, pari al 35,2%. Inoltre, si colloca al 2° posto per **imprenditorialità giovanile** (8,4 imprese ogni 100 registrate) e al 3° posto per **speranza di vita alla nascita** (84,4).

Dimensione di analisi	Descrizione KPI	Valore	Ranking in Lombardia
Sistema produttivo	Valore Aggiunto manifatturiero (valori % su totale economia)	35,2%	1°
Formazione e innovazione	Giovani che non lavorano e non studiano* (valori % su totale)	9,2%	1°
Mercato del lavoro	Imprenditorialità giovanile (ogni 100 imprese registrate)	8,4	2°
Formazione e innovazione	Partecipazione alla formazione continua nelle imprese (valori %)	15,1%	2°
Formazione e innovazione	Popolazione con titolo di studio terziario (valori % sul totale)	35,9%	3°
Società e ambiente	Speranza di vita alla nascita (valore in anni)	84,4	3°

Figura 42. KPI del *Tableau de Bord* strategico 2025 in cui la provincia di Lecco si posiziona nella **Top 3 regionale** tra le 12 province lombarde, 2025. (*) Reverse indicator. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

84. Infine, con riferimento alla *leadership* della provincia di Sondrio, il territorio si posiziona nella **Top 3 regionale** in **4 KPI** su 25 (pari al **16%** del totale), evidenziando l'attrattività del territorio nel **settore turistico e culturale**. Nello specifico, Sondrio si classifica al 1° posto in Lombardia per **presenze turistiche per abitante** (12,9) e **arrivi di turisti stranieri per abitante** (2,2). Nella dimensione “Mercato del lavoro”, Sondrio inoltre registra il miglior risultato a livello regionale per **imprenditorialità giovanile**, con 9,1 imprese ogni 100 registrate. Il tessuto economico-produttivo del territorio di Sondrio risulta fortemente orientato verso il settore dei servizi, che contribuisce al 70,4% del Valore Aggiunto totale con il secondo migliore risultato in Lombardia.

Dimensione di analisi	Descrizione KPI	Valore	Ranking in Lombardia
Turismo e cultura	Presenze turistiche (per abitante)	12,9	1°
Turismo e cultura	Arrivi di turisti stranieri (per abitante)	2,2	1°
Mercato del lavoro	Imprenditorialità giovanile (ogni 100 imprese registrate)	9,1	1°
Sistema produttivo	Valore Aggiunto servizi (valori % su totale economia)	70,4%	2°

Figura 43. KPI del *Tableau de Bord* strategico 2025 in cui la provincia di Sondrio si posiziona nella *Top 3* regionale tra le 12 province lombarde, 2025. *Fonte:* elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

PARTE SECONDA.

LE DIRETTRICI STRATEGICHE PER LO SVILUPPO FUTURO DEL TERRITORIO DELL'AREA VASTA DELL'ALTA LOMBARDIA E DELLE SUE IMPRESE

2.1. LA TRANSIZIONE DIGITALE DEL TESSUTO PRODUTTIVO DEI TERRITORI DELLE PROVINCE DI COMO, LECCO E SONDRIO

2.1.1. LE NUOVE TECNOLOGIE DIGITALI CHE STANNO RIVOLUZIONANDO I MODELLI DI BUSINESS E I PROCESSI PRODUTTIVI

85. Nel contesto di evoluzione digitale del sistema-Paese, alcune **tecnologie emergenti** costituiscono sempre di più un **game changer** in grado di aprire alle imprese opportunità inedite per ripensare i propri modelli di *business* e offrire nuovi prodotti e servizi. Si tratta di vettori tecnologici che producono impatti significativi non solo nei settori tradizionali, ma rappresentano anche un volano per le imprese verso la competitività a livello internazionale.
86. Ad oggi sono almeno **quattro** le **tecnologie digitali disruptive** che rivoluzioneranno radicalmente i processi produttivi e i modelli di *business* nei prossimi anni: l'*Intelligenza Artificiale* (IA), l'*Internet of Things* (IoT), il *Cloud Computing* e i *Big Data Analytics*. Nello specifico:
- L'adozione dell'**Intelligenza Artificiale** (IA) consente alle aziende di **analizzare e rielaborare grandi volumi di dati** per ottenere *insight* utili al loro *business*. Questo permette alle imprese di personalizzare i servizi, migliorare l'efficienza operativa e ottimizzare le decisioni aziendali. Le organizzazioni, attraverso l'IA, possono automatizzare processi ripetitivi, ridurre i costi e migliorare la qualità dei prodotti e servizi offerti. In alcuni specifici settori come, ad esempio, il servizio clienti, tecnologie come le *chatbot* e gli assistenti virtuali possono trasformare l'interazione con i consumatori e creare **esperienze più veloci e personalizzate**. La frontiera che già oggi sta influenzando e rivoluzionando il nostro sistema economico-sociale è l'**Intelligenza Artificiale Generativa**, l'ambito di utilizzo dell'IA che sfrutta algoritmi avanzati per generare contenuto in vari formati (video, immagine, audio, testo, codice o altre tipologie di *output*). L'IA generativa crea contenuti unici in diversi formati, a differenza dell'intelligenza artificiale in generale che abbraccia un insieme molto più ampio di tecniche e applicazioni, focalizzandosi non solo sulla **creazione**, ma anche sull'**analisi, la classificazione e il processamento di dati**.

- Le tecnologie di ***Internet of Things (IoT)*** abilitano la connessione tra dispositivi fisici e la rete internet, creando un flusso continuo di dati che consente alle aziende di monitorare e gestire i loro *asset* in tempo reale. Dal punto di vista dei processi aziendali, tali tecnologie offrono alle aziende una vasta gamma di opportunità per **migliorare l'efficienza operativa**, ottimizzare i processi, ridurre i costi e creare nuovi prodotti e servizi.
- Il ***Cloud Computing*** consente alle imprese di archiviare dati e applicazioni su server remoti, offrendo **scalabilità, accessibilità e riduzione dei costi operativi**. Grazie al *Cloud Computing* le aziende possono passare a un modello “**As-a-Service**”, in cui acquistano risorse digitali in modo flessibile e scalabile, evitando investimenti in infrastrutture *hardware* costose. Inoltre, il *Cloud* facilita la **collaborazione remota**, abilitando il lavoro da casa e il lavoro distribuito, fondamentale per un *business* globale e agile.
- I ***Big Data Analytics*** possono supportare le aziende in molti modi, trasformandosi in uno strumento strategico per migliorare l’efficienza operativa, ottimizzare la *customer experience*, prendere decisioni più informate e creare nuove opportunità di *business*. I *Big Data* permettono alle imprese di analizzare e ottimizzare i propri processi aziendali. Ad esempio, nelle ***supply chain***, analizzando i dati sui fornitori e sulla produzione, le aziende possono migliorare la gestione dell’inventario, ridurre i tempi di fermo e ottimizzare la logistica. Inoltre, i *Big Data* consentono alle aziende di **prevedere la domanda** di alcuni prodotti con maggiore precisione, analizzando tendenze storiche, comportamenti dei consumatori e fattori esterni come eventi stagionali o economici.

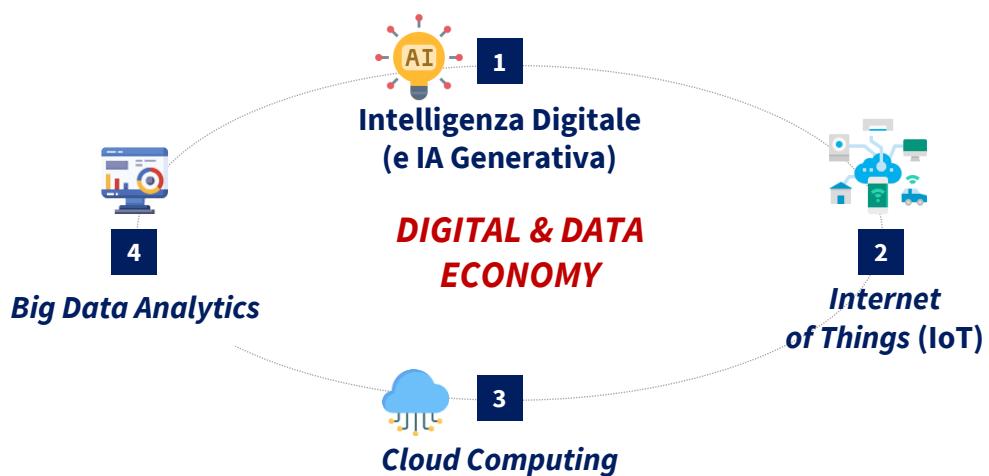


Figura 44. Le quattro tecnologie *disruptive* della *Digital & Data Economy*. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

87. L'Italia, con riferimento alla **trasformazione digitale** si colloca tradizionalmente ai margini del contesto europeo, tuttavia, negli ultimi anni è possibile evidenziare alcuni ambiti di sviluppo che testimoniano rilevanti **miglioramenti e posizioni di leadership** del nostro Paese. Il secondo “*Report on the state of the Digital Decade*”, pubblicato a luglio 2024 è il rapporto che da due anni ha sostituito il DESI (*Digital Economy and Society Index*) e che offre una panoramica ed un monitoraggio dei principali progressi sugli **obiettivi e traguardi digitali per il 2030**. Il quadro dell’Italia¹⁰ evidenzia un “potenziale inespresso” che, tuttavia, sta mostrando determinazione nel raggiungimento dei propri obiettivi. Nello specifico, l’Italia continua a progredire nei settori in cui ha ottenuto buoni risultati nel 2023, come l’e-government, con particolare focus sui **servizi digitali in ambito sanitario** (grazie anche alla diffusione del Fascicolo Sanitario Elettronico) e per le imprese, e nello sviluppo delle infrastrutture di connessione. Tuttavia, l’Italia presenta ancora diversi *gap* in alcuni ambiti, tra cui le **competenze digitali** e l’adozione delle tecnologie avanzate, con particolare riferimento agli strumenti di Intelligenza Artificiale. Sono tre i principali ambiti d’intervento indicati dalla Commissione Europea: **competenze, utilizzo dell’Intelligenza Artificiale e digitalizzazione dei servizi pubblici**.

- Il primo ambito, quello cioè relativo alle **competenze digitali**, è il più critico per il Sistema-Paese, poiché a causa delle disuguaglianze territoriali, socio-economiche e del sistema formativo, l’Italia si colloca tra gli Stati Membri dell’UE con i **livelli di competenze digitali di base più bassi**: solo il 45,8% della popolazione compresa tra i 17 e 64 anni ne è in possesso con una differenza di circa 10 punti percentuali rispetto alla media UE (55,5%). L’Italia resta il fanalino di coda dell’Unione Europea **laureati in materie ICT**; infatti, la media dei laureati ICT in Italia è pari all’1,5%, un valore distante dal 4,5% medio UE.

¹⁰ Fonte: Commissione Europea, “*Digital Decade Country Report 2024 – Italy*”, luglio 2024.

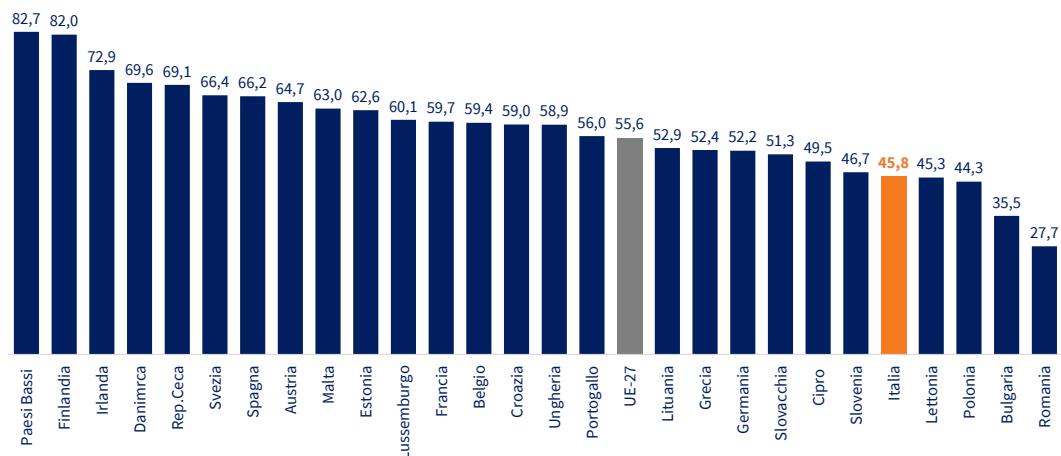


Figura 45. Competenze digitali di base tra i Paesi dell'Unione Europea (valori percentuali), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.

- Anche per quanto riguarda l'**adozione dell'Intelligenza Artificiale da parte delle imprese**, i dati evidenziano un ritardo dell'Italia rispetto al contesto europeo, con solo il **5%** delle imprese che adottano tecnologie di IA rispetto all'8% nell'Unione Europea.

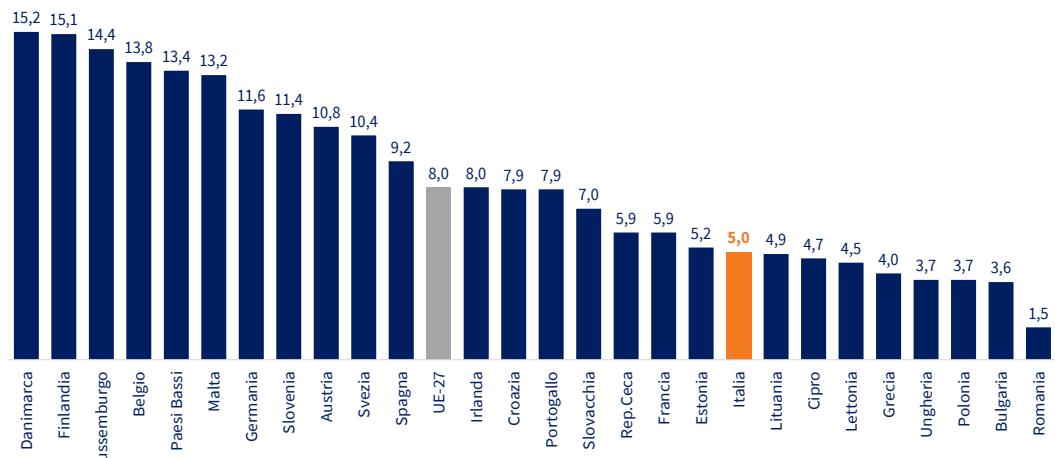


Figura 46. Adozione di tecnologie di Intelligenza Artificiale da parte delle imprese dei Paesi dell'Unione Europea (valori percentuali), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.

- Per quanto riguarda il terzo ambito, quello cioè relativo alla **digitalizzazione dei servizi pubblici**, il Report evidenzia come l'Italia, in una scala da 0 a 100, ha registrato negli ultimi anni dei miglioramenti in tema di **offerta di servizi pubblici digitali ai cittadini**, passando da 59,6 del 2020 a **68,3** del 2023, un dato tuttavia inferiore rispetto alla media europea di 79,4. Superiore è il dato relativo alla **digitalizzazione dei servizi pubblici per le imprese**, pari a 76,3, anche in questo caso inferiore rispetto alla media europea di 85,4.

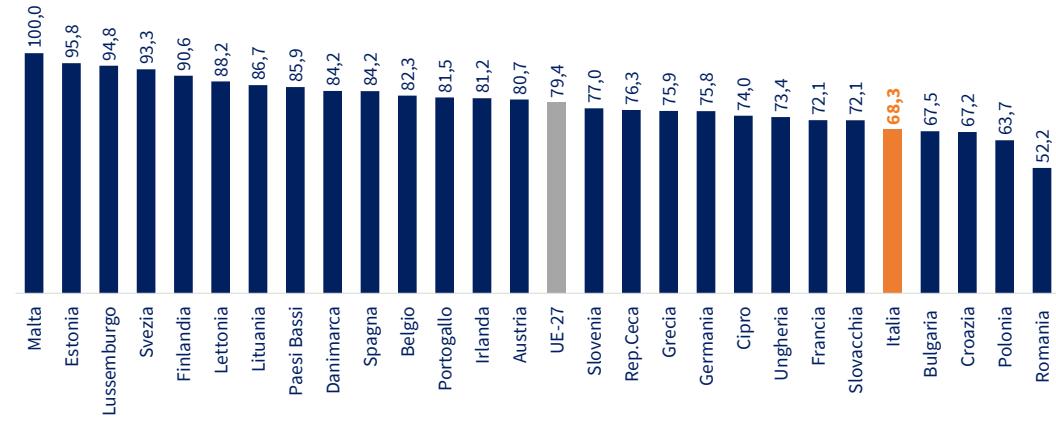


Figura 47. Servizi di e-government per cittadini nei Paesi dell'Unione Europea (punteggio, valori da 0 a 100), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.

88. Dopo aver analizzato il **livello di digitalizzazione del Sistema-Paese** nel contesto europeo ed evidenziando le *performance* di alcuni indicatori chiave, a questo punto è opportuno spostare il livello di analisi su base regionale, evidenziando il posizionamento della Lombardia che si colloca al **2° posto in Italia** per livello di **“maturità digitale”** dell'economia e della società, dopo il Lazio, con un punteggio di **58,9** in una scala crescente da 0 a 100.

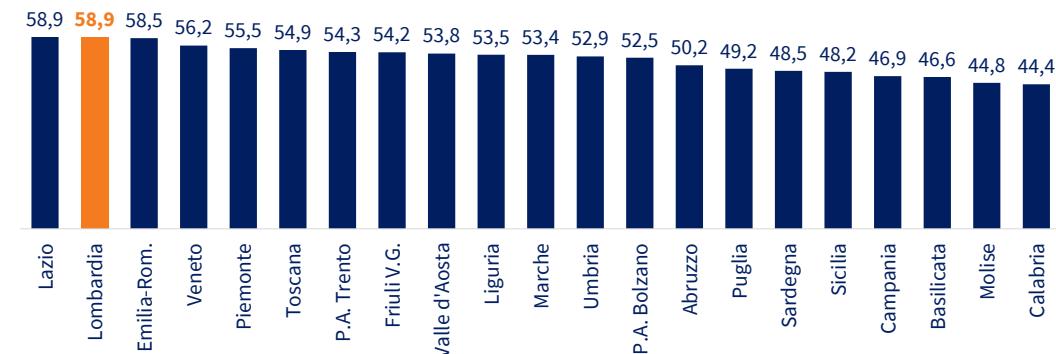


Figura 48. Digital Economy and Society Index (DESI) nelle Regioni e Province Autonome italiane (punteggio, scala crescente da 0 a 100), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Commissione Europea, 2025.

89. In merito alla **qualità di connessione a disposizione delle imprese**, nel 2023, in Lombardia la quota di imprese che dispone di una **velocità massima di download almeno pari a 100 Mbit/s** è il **53,3%**, un valore in forte crescita rispetto al 2020, anno in cui la quota di imprese era pari al **37,1%** (+16,2 p.p.). La Lombardia, con riferimento alla **velocità di connessione almeno di 100 Mbit/s** si colloca con il 53,3% al di sopra della media nazionale del 49,7% e **tra le prime cinque posizioni** a livello nazionale dopo Trentino Alto-Adige (57,3%), Umbria (56,2%), Campania (54,0%) e Lazio (53,9%).

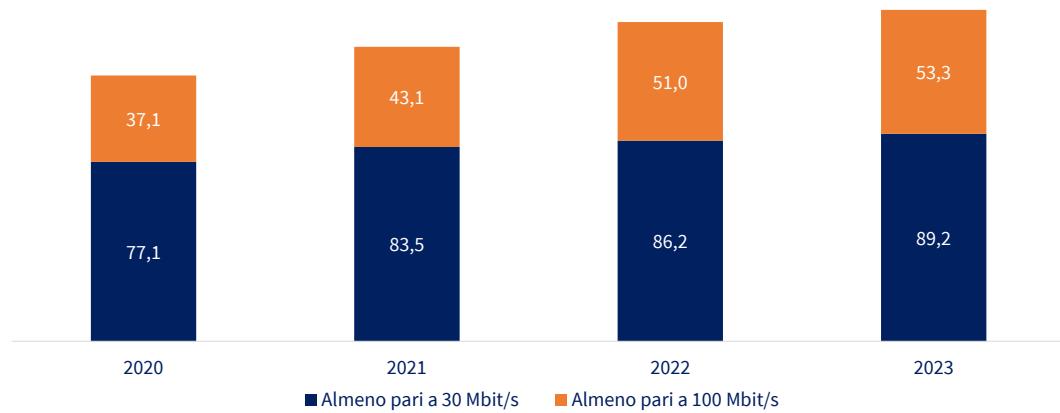


Figura 49. Velocità di connessione delle imprese in Lombardia (Mbit/s), 2020-2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

90. Con riferimento al **rapporto dei cittadini con la P.A.**, al 2022 (ultimo dato disponibile) si registra un ottimo posizionamento della Lombardia a livello nazionale relativamente alla quota di cittadini che **utilizzano Internet per relazionarsi con la Pubblica Amministrazione**: infatti il **42,1% dei cittadini lombardi** si relaziona con la P.A. attraverso strumenti digitali, un valore superiore rispetto alla media nazionale del 34,9% collocando la regione al **4° posto a livello nazionale**.

2.1.2. IL POSIZIONAMENTO DEL SISTEMA IMPRENDITORIALE DEI TERRITORI DELLE PROVINCE DI COMO, LECCO E SONDRIO SUL FRONTE DELL'INNOVAZIONE: LE SFIDE APERTE PER LE IMPRESE

91. All'interno di un contesto economico fortemente orientato alle esportazioni e alla manifattura come quello dell'area vasta, la **transizione digitale** e l'apporto del **settore IT** sono **fattori competitivi cruciali** per diverse ragioni, tra cui:
- **Automazione ed efficienza produttiva:** l'adozione di tecnologie digitali consente alle imprese l'**automatizzazione dei processi** e di conseguenza il **miglioramento dell'efficienza**. La digitalizzazione, inoltre, permette di ottimizzare la gestione della *supply chain*, migliorare la produzione e l'approvvigionamento delle materie prime.
 - **Integrazione globale e connessione tra filiere:** la **transizione digitale** consente alle imprese manifatturiere di integrarsi meglio nelle **catene del valore globali**, attraverso, ad esempio, una migliore comunicazione tra fornitori e distributori sia a livello locale che internazionale.

- **Accesso ai mercati internazionali:** la digitalizzazione facilita l'accesso a nuovi mercati, ad esempio tramite la promozione dei propri prodotti tramite e-commerce e marketing digitale.
92. Tuttavia, permangono ancora situazioni di ampia **eterogeneità a livello provinciale**. Se si esamina il **numero di abbonamenti in banda ultra-larga nelle province lombarde**, emerge come i territori di Como, Lecco e Sondrio siano rispettivamente alla 4°, 5° e 11° posizione nella classifica regionale.



Figura 50. Numero di abbonamenti in banda ultra-larga nelle province lombarde (incidenza percentuale sulla popolazione residente e variazione in punti percentuali rispetto al 2019), 2024.
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

93. Inoltre, all'interno dell'area vasta dell'Alta Lombardia, occorre intervenire sull'**accessibilità delle infrastrutture digitali**. Infatti, la valutazione circa **l'accessibilità delle reti 4G/5G** risulta **insufficiente o molto carente** per il 32% delle imprese dei servizi nella provincia di Sondrio, per il 23% delle imprese della provincia di Lecco e per il 20% delle imprese di Como. Carenze infrastrutturali sono riscontrabili anche nell'ambito delle **reti a banda ultra-larga fissa**, dato che il 46% delle imprese dei servizi in provincia di Sondrio ritiene l'infrastruttura a banda ultra-larga presente sul territorio insufficiente o molto carente. Una simile valutazione è espressa dal 29% delle imprese dei servizi comasche e dal 28% delle imprese lecchesi.

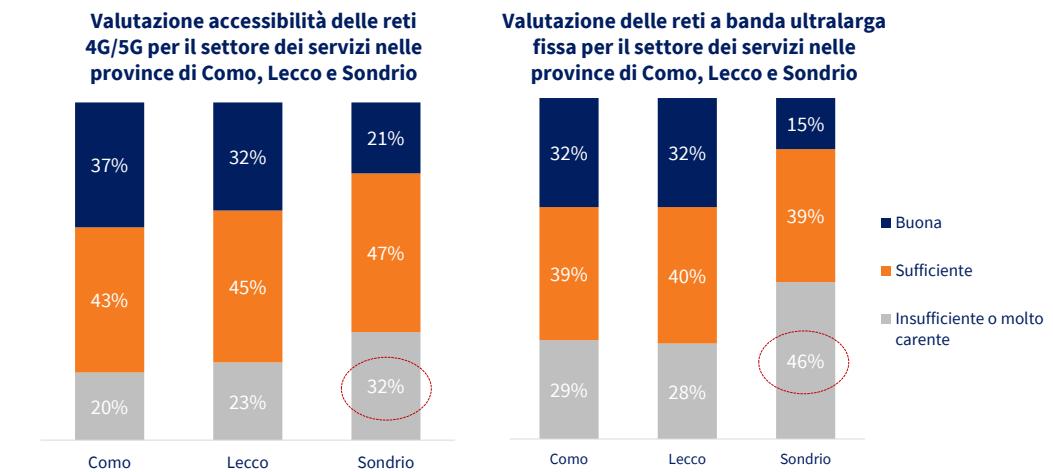


Figura 51. Valutazione accessibilità delle reti 4G/5G (valori percentuali; grafico di sinistra) e delle reti a banda ultra-larga fissa (valori percentuali; grafico di destra) per il settore dei servizi nelle province di Como, Lecco e Sondrio. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere Lombardia, 2025.*

94. Il **settore digitale** nei tre territori dell'area vasta nell'ultimo decennio ha registrato un incremento nel **numero di imprese ICT**. Nello specifico, nel 2024, tra le tre province è **Como** a registrare, in termini assoluti, il **numero di imprese ICT più alto** pari a 929 unità, seguita da Lecco (537 unità) e Sondrio (178 unità). Nel complesso, all'interno dell'area vasta sono insediate **1.644 imprese ICT**, un valore in **crescita del 15%** rispetto al 2015 (1.429 unità).

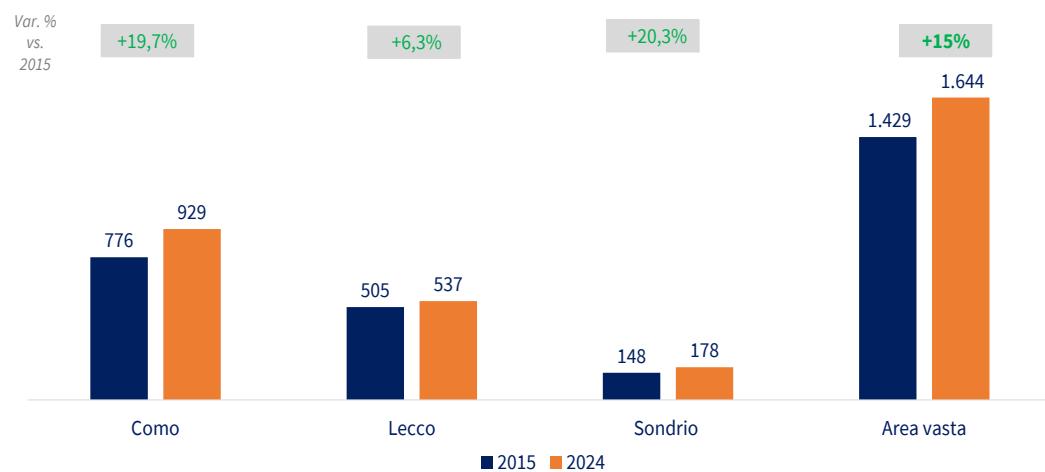


Figura 52. Numero di imprese attive nell'*Information Technology** nelle tre province di Como, Lecco e Sondrio e nell'area vasta (numero di imprese), 2015-2024. (*) Sono incluse le attività di cui ai codici ATECO J62 (Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse) e J63 (Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici). *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Movimprese-Infocamere, 2025.*

95. Fondamentale per lo sviluppo economico e sociale del territorio di Como è il ruolo svolto dalla **formazione tecnica secondaria**, che ha saputo coniugare nel

tempo tradizione e innovazione, rispondendo in maniera efficace alle esigenze di un mercato del lavoro in continua evoluzione. In tale contesto, nel territorio comasco, il contributo di Confindustria Como si è rivelato decisivo sin dagli anni Settanta del secolo scorso, intervenendo attivamente con i **Centri di formazione professionale Enfapi** e consolidando, più recentemente, il proprio impegno attraverso la partecipazione a **Fondazione Setificio, Fondazione Ripamonti e Fondazione Rosario Messina**, realtà del territorio che si occupano di sostenere le attività formative delle scuole di riferimento. Tali realtà, infatti, hanno rappresentato dei veri e propri **punti di riferimento** per la formazione di figure altamente qualificate, capaci di integrare conoscenze tecniche con le esigenze del tessuto produttivo locale. L'attività di Confindustria Como si estende anche ai **Comitati Tecnici Scientifici scolastici**, dove la collaborazione con scuole tecniche come Magistri Cumacini, Da Vinci Ripamonti, Jean Monnet e Setificio ha permesso di sviluppare programmi formativi all'avanguardia. Questi comitati, infatti, costituiscono laboratori di innovazione e confronto, in cui l'esperienza del mondo industriale si fonde con la ricerca e l'istruzione, creando sinergie capaci di anticipare le future sfide del mercato.

96. Sul versante della **formazione terziaria non universitaria**, il territorio di Como partecipa a Fondazioni ITS quali ITS Lombardia Meccatronica, ITS Move, ITS Artwood Academy e ITS Nuove tecnologie della vita. Inoltre, sarà di prossimo avvio presso il Centro Enfapi di Lurate Caccivio un corso ITS “*Textile Product Manager and Designer*”, promosso da Confindustria Como, Enfapi Como e ITS Academy Machina Lonati.
97. Nel territorio dell'area vasta sono presenti **centri di ricerca, formazione e cooperazione tecnologica** di assoluto livello e **poli formativi di riferimento** in tema di innovazione che possono supportare il sistema imprenditoriale nella transizione digitale, tra cui:
 - **Polo Territoriale di Lecco:** sede distaccata del **Politecnico di Milano** con corsi di laurea in Ingegneria della Produzione Industriale, Meccanica e Edile, e di **laboratori** focalizzati su tre filoni tematici: a) riabilitazione, *active ageing*, biomeccanica ed ergonomia; b) mitigazione del rischio, territorio e infrastrutture; c) robotica per le costruzioni, efficienza energetica degli edifici.
 - **Polihub – Innovation Park & Startup Accelerator del Politecnico di Milano:** sede distaccata a Lecco, dal 2020, comprende una *community* di più di 200 *startup*, con oltre 1.000 progetti valutati ogni anno.

- **Università degli Studi dell'Insubria:** a Como è presente una sede dell'Ateneo rappresentata dai due *Campus* Scientifico-tecnologico e Umanistico. Nello specifico, a Como sono presenti i **dipartimenti di Scienza e alta tecnologia** (DISAT), **Scienze teoriche e applicate** (DISTA) e **Scienze umane e dell'innovazione per il territorio** (DISUIT).
 - **ComoNExT – Innovation Hub:** parco scientifico-tecnologico con sede nel comune di Lomazzo in provincia di Como. Il centro registra 150 imprese insediate, di cui un terzo *startup* e una rete di 800 imprese collegate con università, centri di ricerca, banche e fondi di investimento.
 - **Le Village by CA:** uno dei 4 centri in Italia di Credit Agricole per l'accelerazione dell'innovazione tra le imprese (Milano, Sondrio, Padova, Parma), dedicato all'economia della montagna, con focus su fonti rinnovabili, filiera bosco-legno, rischio idrogeologico, *agrifoodtech* e turismo sostenibile.
 - **Fondazione Cluster Lombardo TAV,** che comprende 16 aziende, 8 centri di ricerca, 4 università, 4 ospedali/RSA/ ATS, 6 istituzioni e associazioni.
 - **Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR):** il polo di Lecco del CNR ospita 6 istituti di eccellenza.
 - **I.T.S. Lombardia Meccatronica:** la sede comasca è ospitata presso l'ITIS Magistri Cumacini, la sede lecchese è ospitata nell'Istituto P.A. Fiocchi.
 - **I.T.S. Academy Agroalimentare** con sede a Sondrio presso I.T.A.S. Piazzesi per sostenere l'innovazione e la formazione delle competenze nel sistema agroalimentare attraverso corsi in *food quality*, pasticceria e panetteria, hotel *management* e *global marketing manager*.
 - **Centro Tessile Serico Sostenibile (CTS):** presente sul territorio comasco dal 1983, il centro supporta le attività produttive del sistema tessile e abbigliamento contribuendo alla crescita della cultura tessile e alla salvaguardia del patrimonio industriale, artigianale, commerciale e professionale del territorio; eroga inoltre servizi in termini di prove e controlli sui materiali, ricerca e sviluppo, certificazioni, assistenza tecnologica e seminari di formazione e aggiornamento.
98. L'innovazione, infatti, si estende oltre i settori dell'*high-tech* manifatturiero insediati nel territorio (come Meccatronica, Aerospace, Computer ed

elettronica¹¹ - circa il 40% dell'export del territorio esteso è costituito da produzioni ad alto contenuto tecnologico), per andare a lambire comparti del Terziario in cui è possibile applicare **soluzioni innovative digitali per la cura della persona**, in ambito *Healthcare* (medicina riabilitativa e biotecnologie). Nell'area vasta dell'Alta Lombardia hanno sede centri riabilitativi all'avanguardia e fortemente orientati all'innovazione, tra cui il presidio di Villa Beretta di Costa Masnaga (Lecco)¹², che affiancano le realtà della sanità pubblica (come la ASST Lariana e il Presidio Ospedaliero di Lecco con la sua Struttura Complessa di Chirurgia Vascolare di II livello) e del terzo settore.

99. L'ascolto degli *stakeholder* nei Tavoli di Lavoro e nel ciclo di interviste ha fatto emergere alcune suggestioni per rafforzare il posizionamento dei tre territori su digitalizzazione e innovazione, tra cui:

- **Rafforzare la collaborazione in rete e il trasferimento tecnologico tra settori manifatturieri** (ad esempio, possibili sinergie della filiera meccanica con il vicino distretto aeronautico varesino), anche attivando meccanismi di *Open Innovation* che uniscano le realtà industriali di maggiori dimensioni, PMI e sistema della formazione e della ricerca, mettendo in rete le competenze.
- Rendere l'area lariana un polo di riferimento in Italia per lo **sviluppo di servizi e tecnologie al servizio della persona** (soluzioni per l'invecchiamento attivo, tecnologie per la cura/riabilitazione per patologie legate all'anzianità, servizi robotici di assistenza per la terza età, soluzioni avanzate di domotica, ecc.) grazie alle eccellenze presenti nel territorio nel campo sanitario, della meccanica e dell'arredo.
- Promuovere la nascita e la crescita di **startup innovative focalizzate sullo sviluppo di soluzioni innovative per i settori trainanti del territorio dell'area vasta** (come meccatronica, *life science* e tecnologie medicali, *agrifood*, turismo sostenibile, filiera del legno e arredo, ecc.).

¹¹ Ad esempio, nella Brianza lecchese ha sede Technoprobe, il primo produttore mondiale di *probe card*, dispositivi altamente tecnologici che permettono di testare i *chip* durante il processo di costruzione.

¹² La ricerca scientifica e l'innovazione sono i *driver* del *Research Rehabilitation Innovation Institute* di Villa Beretta, istituto dedicato alla Medicina Riabilitativa, dove vengono integrati in modo interdisciplinare medicina, biologia, neuropsicologia, scienza della nutrizione e bioingegneria. L'istituto è orientato alla continua ricerca di nuove tecnologie che possano interagire con la persona e rimodulare le connessioni dei sistemi complessi, in particolare del sistema nervoso. Adottando un innovativo approccio *bio-tech*, il centro di ricerca mira a recuperare e migliorare lo *human functioning* a seguito di disabilità determinate da lesioni del sistema nervoso centrale.

2.2. LA GESTIONE DEL PARADIGMA DELLA SOSTENIBILITÀ: POLITICHE, PROCESSI E STRUMENTI

2.2.1. I PUNTI DI ATTENZIONE E LE OPPORTUNITÀ PER LA TRANSIZIONE IN CHIAVE GREEN

100. L'impegno in chiave sostenibile delle imprese e dei territori dell'area vasta dell'Alta Lombardia si può esprimere, come si vedrà più avanti, su **tre ambiti**:

- **interventi di efficientamento energetico dei processi produttivi;**
- **diversificazione della produzione energetica da FER** (a supporto delle industrie più energivore);
- **ottimizzazione del ciclo idrico-ambientale.**

101. L'**Industria** e i **Servizi** sono settori centrali per la **decarbonizzazione**, producendo circa il **25%** delle emissioni di CO₂ e circa il **40%** dei consumi energetici in Europa e in Italia. In particolare, in Italia l'**industria energivora**¹³ vale il **70% delle emissioni GHG** (Greenhouse Gas) e dei **consumi finali nell'industria**, mentre nell'Unione Europea l'industria energivora è responsabile del **52% delle emissioni** e del **75% dei consumi industriali**.

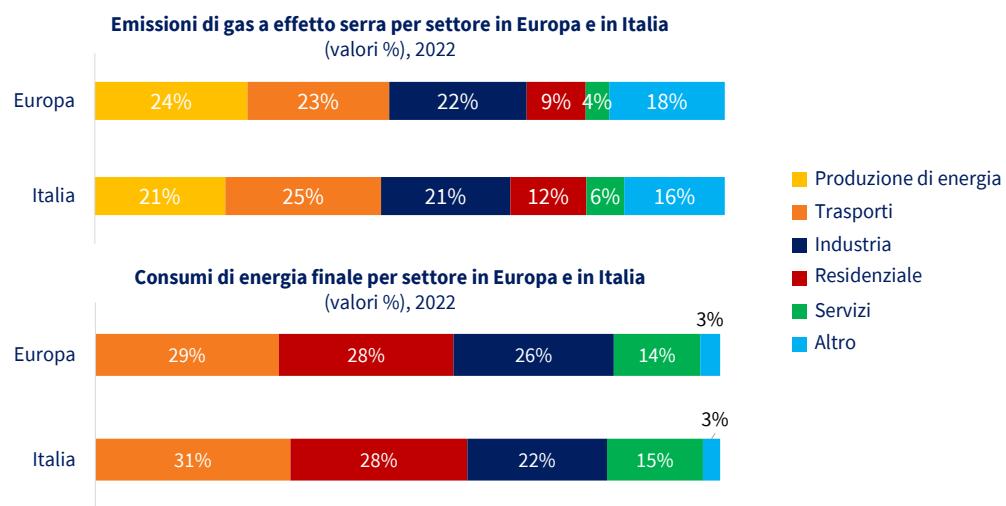


Figura 53. Emissioni di gas a effetto serra (grafico in alto; valori percentuali) e consumi di energia (grafico in basso; valori percentuali) per settore in Europa e in Italia, 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat ed Eurostat, 2025.

¹³Fanno parte dell'industria "energivora": i settori del cemento, della raffinazione, di fonderie e acciaio, dell'alimentare, della carta, del vetro e ceramica e della chimica.

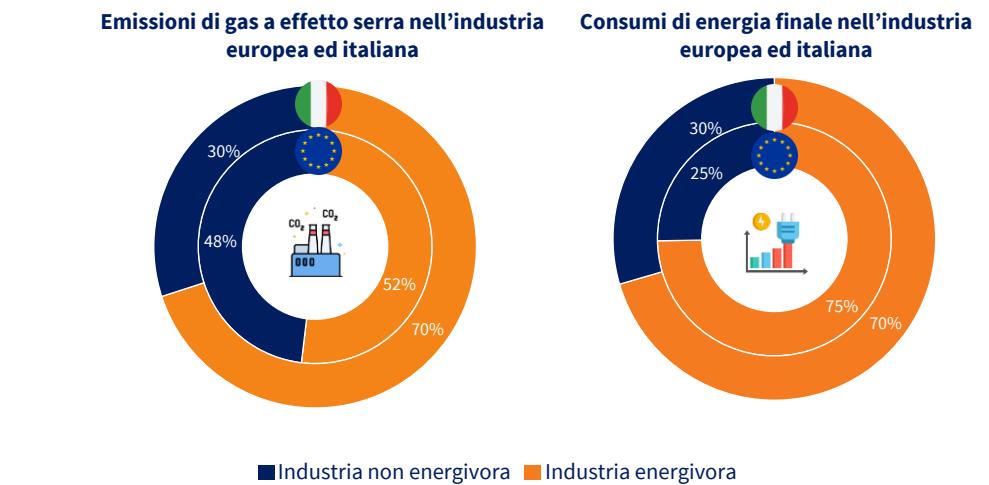


Figura 54. Emissioni di gas a effetto serra nell'industria europea ed italiana (grafico di sinistra; valori percentuali) e consumi di energia finale nell'industria europea ed italiana (grafico di sinistra; valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat ed EEA, 2025.

102. Oggi, nonostante l'incertezza riconducibile alle scelte annunciate oltreoceano dalla nuova Amministrazione statunitense, il tema della **decarbonizzazione** resta **al centro dell'agenda strategica delle istituzioni europee**. Infatti, a partire dall'*European Green Deal* del 2019, sono state approvate e implementate numerose iniziative e direttive volte al recepimento dei *target* prefissati a livello globale, tra cui ad esempio: l'*EU Climate Law*, il *Green Deal Industrial Plan*, la Direttiva RED III, la Riforma del mercato elettrico e l'*Energy Performance of Buildings Directive* (DPBD), fino ad arrivare all'annuncio (febbraio 2025) del **Clean Industrial Deal** della Commissione Europea, che sarà affiancato da un pacchetto di misure volte a snellire la burocrazia e abbassare le bollette elettriche per le imprese (tra cui minori vincoli ambientali per le imprese, norme per facilitare gli aiuti di Stato e l'opzione del “Buy European”).

2.2.2. LE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA PRODUTTIVO LOCALE, TRA SETTORI ENERGIVORI E INVESTIMENTI NELLA DECARBONIZZAZIONE

103. In un contesto globale diviso tra l'ambizione di ridurre l'impatto ambientale e l'impegno a diversificare le fonti energetiche, la decarbonizzazione del tessuto industriale rappresenta una priorità anche per i territori dell'area vasta dell'Alta Lombardia al fine di sostenere la competitività economica e la transizione energetica delle tre province. L'**industria** rappresenta il **44,3% dei consumi di energia elettrica** generati dalla provincia di Como (-0,5 p.p. rispetto al 2012), il **61,4%** dei consumi elettrici della provincia di Lecco (+2,8 p.p.) e il **44,9%** dei consumi elettrici della provincia di Sondrio (+6,0 p.p.), mentre a livello regionale l'industria è responsabile del **53,1%** dei consumi elettrici (+2,6 p.p.).

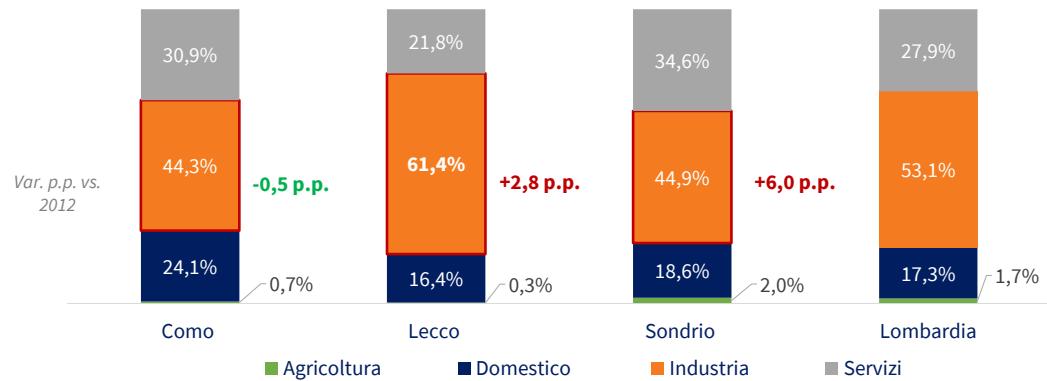


Figura 55. Consumi di energia elettrica nelle Province di Como, Lecco e Sondrio e Lombardia per settore di attività (valori percentuali e variazioni percentuali del consumo dell’industria rispetto al 2012), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

104. L’urgenza della transizione energetica per il tessuto economico-produttivo del territorio è ancora più evidente considerando la **specializzazione produttiva** del territorio dell’area vasta, composta per il **70% da industrie ad elevato consumo di energia**, nello specifico: siderurgia e metallurgia (2.834 unità locali di imprese), Sistema-Moda (1.534), Sistema Arredo (1.182), Legno, carta e stampa (1.140) e Food&Beverage (784).

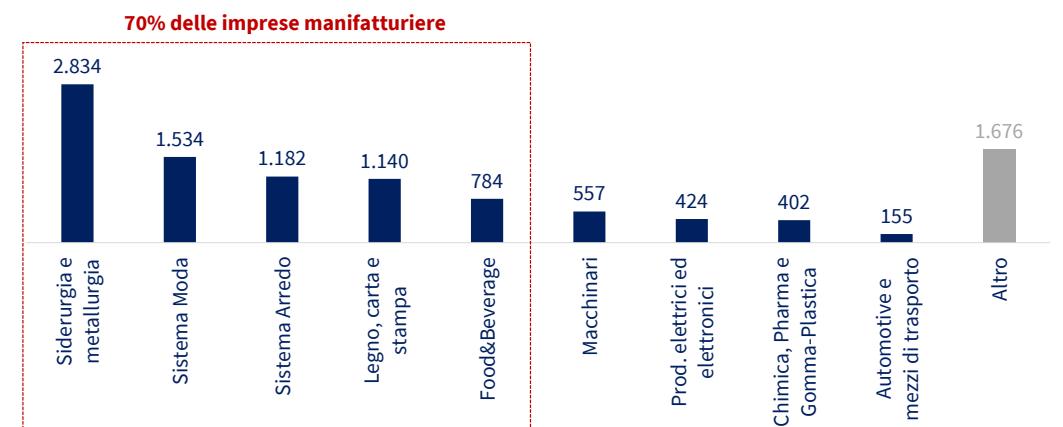


Figura 56. Ripartizione delle imprese manifatturiere nelle Province di Como, Lecco e Sondrio (valori assoluti), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Infocamere-Movimprese, 2025.

EFFICIENTAMENTO ENERGETICO DEI PROCESSI PRODUTTIVI

105. Considerando il primo ambito di intervento, quello cioè relativo all’**efficientamento energetico dei processi produttivi**, emerge come in Lombardia, in media **7 imprese industriali su 10**, ovvero il **79%**, hanno adottato misure per la **riduzione dell’impatto ambientale**, a seguire il 63% delle imprese del commercio, il 60% delle imprese dell’artigianato e il 59% delle imprese dei servizi. Tra le misure intraprese vi sono: la **raccolta differenziata** (97%), la riduzione dei consumi energetici (90%), la certificazione della produzione (77%),

il controllo delle emissioni (76%), l'utilizzo di fonti di energia rinnovabile (71%), la riduzione dei consumi idrici (70%) e il riciclo degli scarti di produzione (66%).

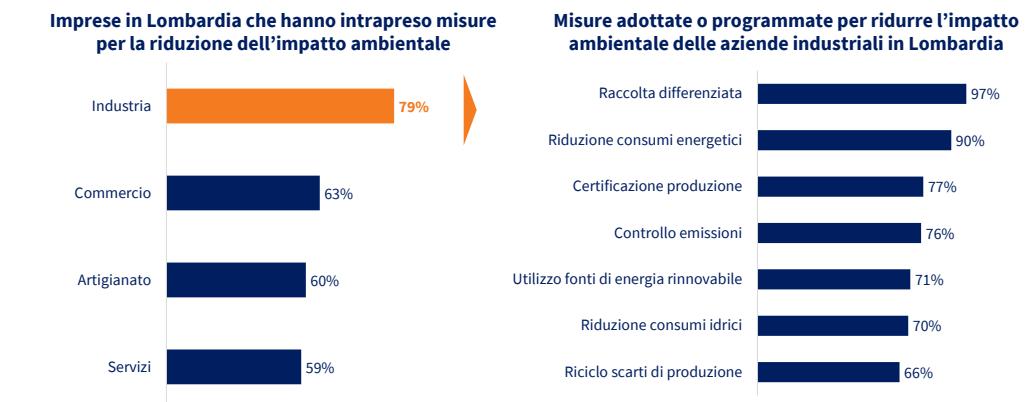


Figura 57. Imprese in Lombardia che hanno intrapreso misure per la riduzione dell'impatto ambientale (grafico di sinistra; valori percentuali) e misure adottate o programmate per ridurre l'impatto ambientale delle aziende industriali in Lombardia (grafico di destra; valori percentuali), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere Lombardia, 2025.*

106. Tuttavia, l'utilizzo di incentivi per investimenti sostenibili e *standard* di valutazione della sostenibilità risulta attualmente disomogeneo tra i settori:

- Dal punto di vista settoriale, la quota di imprese della regione Lombardia che **non hanno utilizzato sostegni e/o incentivi per investimenti in sostenibilità** è pari al 90% per quanto riguarda le imprese dei servizi, l'89% delle imprese dell'artigianato, l'84% del commercio al dettaglio e il 79% delle imprese dell'industria.
- Considerando, invece la quota di imprese in Lombardia che **non utilizzano nessuno standard di valutazione della sostenibilità**, l'81% è relativo al settore dell'artigianato, il 76% a quello del commercio al dettaglio, il 64% a quello dei servizi e il 36% a quello dell'industria.

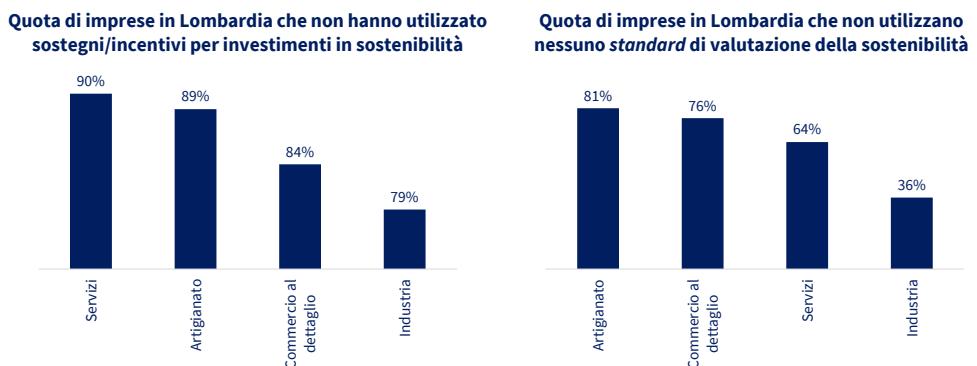


Figura 58. Quota di imprese in Lombardia che non hanno utilizzato sostegni/incentivi per investimenti in sostenibilità (grafico di sinistra; valori percentuali) e quota di imprese in Lombardia che non utilizzano nessuno *standard* di valutazione della sostenibilità (grafico di destra; valori percentuali), 2023. *Fonte:* elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere Lombardia, 2025.

107. Negli ultimi anni, molte imprese hanno adottato misure per contrastare l'**incremento dei costi energetici**. In particolare, più nella metà delle imprese, ovvero il **51%** ha **limitato i processi produttivi in particolari momenti della giornata**, il 34% ha effettuato una riorganizzazione interna del lavoro, il 12% ha interrotto alcuni processi produttivi, il 2% ha interrotto alcune attività aziendali.

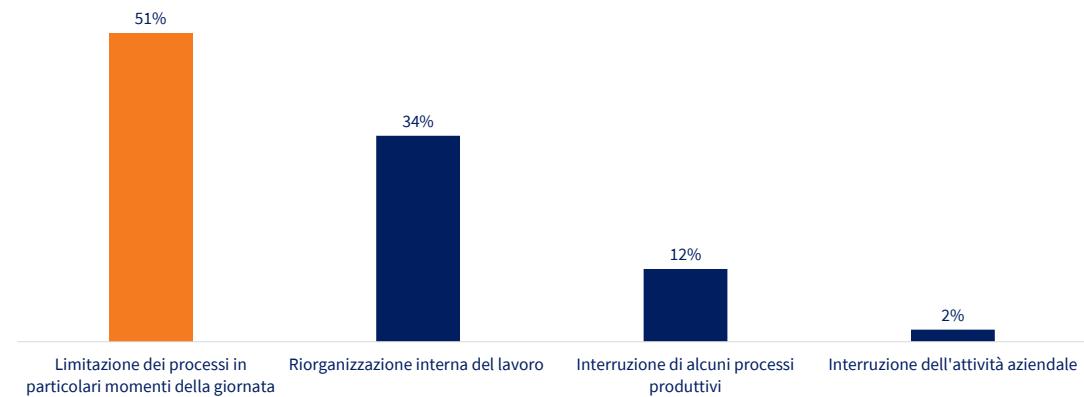


Figura 59. Strategie adottate dalle aziende di Lecco e Sondrio in risposta agli aumenti dei costi energetici (valori percentuali), 2022. *Fonte:* elaborazione TEHA Group su dati Unioncamere Lombardia, 2025.

108. Fondamentale, inoltre, è il contributo fornito dalle **imprese eco-investitrici**, ovvero quelle realtà che decidono di orientare i loro investimenti verso progetti e iniziative che promuovono la **sostenibilità ambientale, l'efficienza energetica e la riduzione dell'impatto ecologico** all'interno delle loro attività. Queste imprese non solo adottano pratiche ecologiche nelle loro operazioni quotidiane, ma scelgono anche di investire in **tecniche e infrastrutture verdi**, come le energie rinnovabili, l'economia circolare e le soluzioni a basso impatto ambientale. Le province di Lecco e Como si posizionano tra i territori lombardi con il maggior numero di imprese eco-investitrici, rispettivamente con il 37,3%

e il 36,9% sul totale, collocandosi al **2° e 3° posto** in Lombardia e registrando valori superiori rispetto alla media regionale del 34,5%. Al contrario, **Sondrio**, con il 30,7%, **si colloca all'ultimo posto** della classifica regionale.

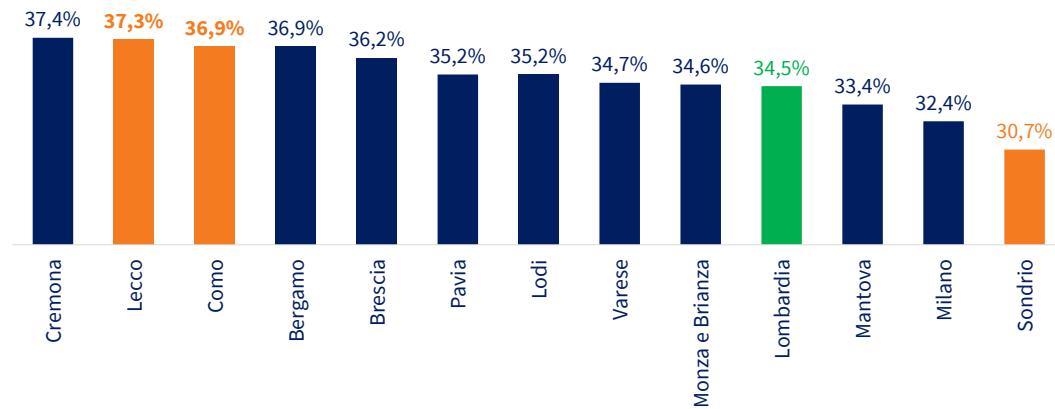


Figura 60. Quota di imprese eco-investitrici sul totale delle Imprese provinciali in Lombardia (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Fondazione Symbola e Unioncamere Lombardia, 2025.

DIVERSIFICAZIONE DELLA PRODUZIONE DA FONTI DI ENERGIA RINNOVABILE

109. Analizzando il **fabbisogno di elettricità** a livello regionale si nota la dipendenza per il **58,7%** dalle **fonti fossili**, seguito dalle importazioni (21,4%) e dalla fonte idroelettrica (10,1%). Nel complesso, le **fonti rinnovabili** (idroelettrico, bioenergie, e fotovoltaico) pesano per **circa il 20%** sul fabbisogno di elettricità regionale e, rispetto al 2012, il peso delle fonti fossili nell'area vasta è cresciuto di 19 p.p., mentre l'*import* ha registrato una diminuzione di 17,2 p.p..

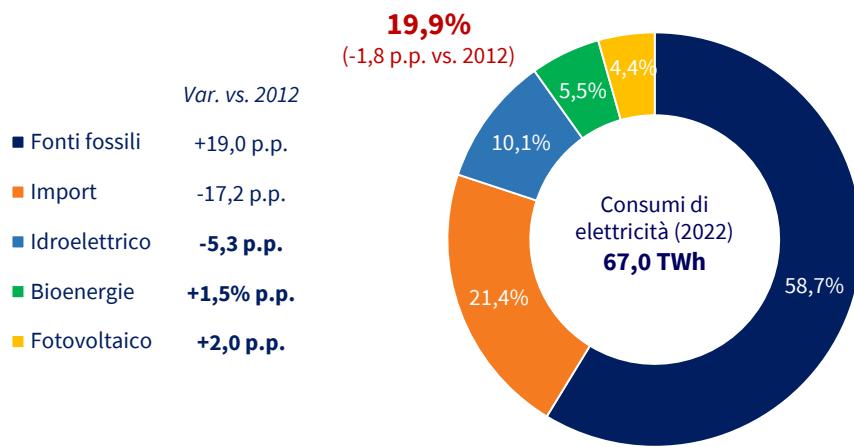


Figura 61. Copertura della domanda di elettricità in Lombardia nel 2022 (valori percentuali e variazione in p.p. rispetto al 2012), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

110. Considerando la **potenza FER installata** nelle tre province si osserva che, rispetto al 2012, è cresciuta soprattutto la **potenza installata di fotovoltaico**,

nello specifico di **+14,4 p.p.** nella provincia di Como e di **+13,1 p.p.** nella provincia di Lecco. Nel complesso, in Lombardia nel periodo 2012-2022 la potenza installata di fotovoltaico è aumentata di **+10,4 p.p.**. Un punto di forza del territorio è inoltre rappresentato dal fatto che in provincia di Sondrio la quasi totalità della potenza installata di FER (**96,5%**) deriva da **fonte idroelettrica**.

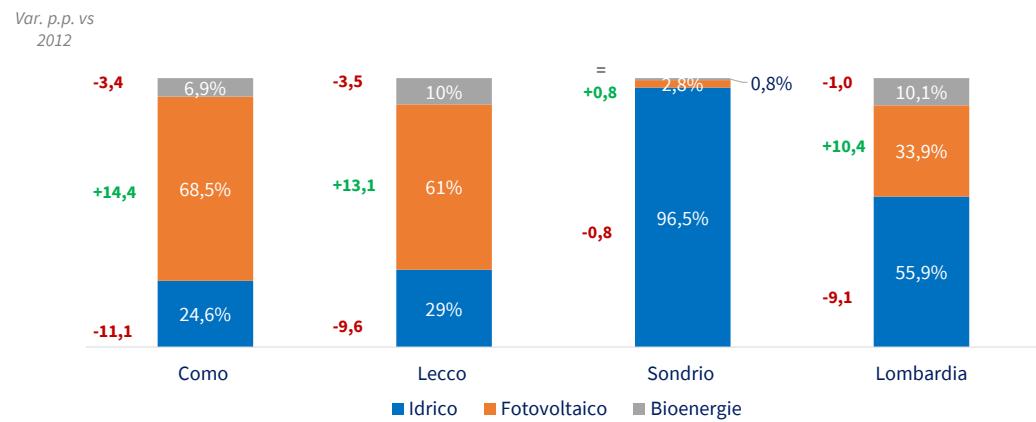


Figura 62. Potenza FER installata nelle tre Province e in Lombardia (valori percentuali e variazione in p.p. rispetto al 2012), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

111. Dal punto di vista della **produzione di energia elettrica** è possibile notare nei territori delle province di Lecco e Como una dipendenza dalle fonti fossili, con rispettivamente, il **68,3%** e il **53,5%** di **termoelettrico**. La provincia di Sondrio, invece, registra una forte dipendenza dalla **fonte idroelettrica**, la quale pesa per il **94,3%** sulla produzione energia elettrica totale del territorio. Nel complesso, in Lombardia, la fonte termoelettrica rappresenta l'**80,6%** delle fonti FER installate, a seguire il **13,5%** dell'idroelettrico e il **5,9%** del fotovoltaico.

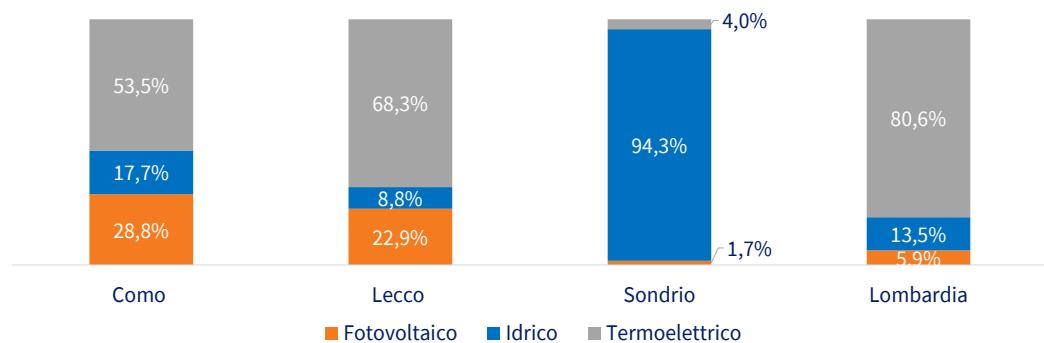


Figura 63. Potenza energia elettrica per fonte nelle province di Como, Lecco e Sondrio e in Lombardia (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

112. **Sondrio** genera, grazie al contributo dell'idroelettrico, il **27,1% della produzione regionale di rinnovabili**, seguita da Brescia (20,9%) e, ad una significativa distanza, dalle altre province lombarde. Tuttavia, se si esclude la

componente idroelettrica (96% della produzione da FER), il contributo del territorio della Provincia di Sondrio si riduce al 2% del totale regionale.

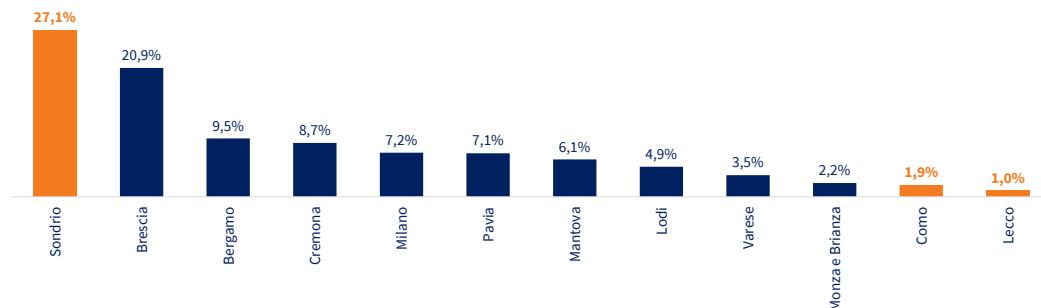


Figura 64. Produzione linda degli impianti FER (al lordo dell'idroelettrico) nelle Province lombarde (valori percentuale sul totale regionale), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.

OTTIMIZZAZIONE DEL CICLO IDRICO-AMBIENTALE

113. Il terzo ambito di attenzione per la sostenibilità dell'area vasta interessa **l'ottimizzazione del ciclo idrico-ambientale**, un'area fondamentale per garantire una gestione più sostenibile delle **risorse idriche** e per ridurre l'**impatto ambientale** legato all'uso e al trattamento dell'acqua. Questo processo riguarda l'**intero ciclo dell'acqua**, cercando di migliorarne l'efficienza, ridurre gli sprechi e minimizzare i danni all'ambiente. Mentre l'**ottimizzazione del ciclo ambientale e dei rifiuti** mira a ridurre l'impatto ambientale derivante dalla **produzione, gestione e smaltimento dei rifiuti**, migliorando in tal modo l'efficienza delle risorse e favorendo pratiche più sostenibili.
114. Con riferimento al sistema infrastrutturale, le **reti idriche comunali** dei capoluoghi delle province di Lecco e Sondrio evidenziano alcune criticità, con una incidenza delle **perdite idriche** pari, rispettivamente, al **44,9%** e al **44,3%**, ovvero valori nettamente superiori rispetto alla media regionale del 31,8%. **Como** rientra tra i capoluoghi provinciali più virtuosi d'Italia e in Lombardia, con una percentuale di perdite idriche ridotta al **9,2%**.

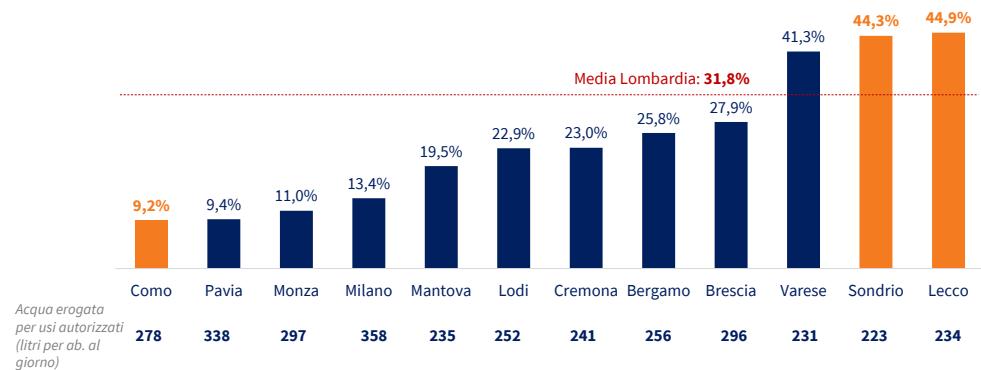


Figura 65. Perdite idriche totali nelle reti comunali di distribuzione dell'acqua ad uso potabile dei Comuni capoluogo di Provincia/Città Metropolitana (percentuale sul volume immesso in rete e litri/gg di acqua erogata per usi autorizzati per abitante), 2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

115. Il sistema idrico comasco è un **caso di eccellenza che risale agli anni Settanta del secolo scorso**, quando l'allora Unione Industriali di Como, insieme alle amministrazioni locali, avviò la gestione integrata delle risorse idriche per far fronte alla crescente richiesta di acqua da parte dell'industria tessile. Con il Lago di Como come risorsa centrale, nel 1974 fu creato il depuratore **Comodepur**, una pionieristica **collaborazione pubblico-privata per il trattamento delle acque reflue civili e industriali**, che ha servito un territorio caratterizzato da un'alta concentrazione di attività industriali. Questo modello ha anticipato le normative italiane ed europee, promuovendo un sistema di gestione delle acque che ha integrato efficacemente le necessità urbane e industriali.
116. Nel corso degli anni, il sistema comasco è stato ulteriormente potenziato con l'adozione di **tecniche avanzate per la depurazione delle acque e l'espansione delle reti di trattamento**, come nel caso di **Lariana Depur**, un consorzio incaricato del trattamento delle acque reflue provenienti da numerose aziende, in gran parte del settore tessile. Nel 2014, la costituzione della **ComoAcqua Srl** ha segnato la transizione a una gestione unitaria e pubblica del servizio idrico provinciale, consolidando ulteriormente l'efficienza e la sostenibilità del ciclo delle acque nel territorio.
117. Infine, con riferimento al **ciclo ambientale**, la quota di **raccolta differenziata dei rifiuti urbani** risulta in crescita in quasi tutte province lombarde. Nello specifico la provincia di Lecco registra un tasso di raccolta differenziata dei rifiuti urbani pari al **77,2%**, e in crescita di 6,4 punti percentuali rispetto al 2018, mentre le province di Como (70,2%) e Sondrio (56,8%) registrano dei valori inferiori rispetto alla media lombarda del 73,2%, seppur in crescita rispetto al 2018.

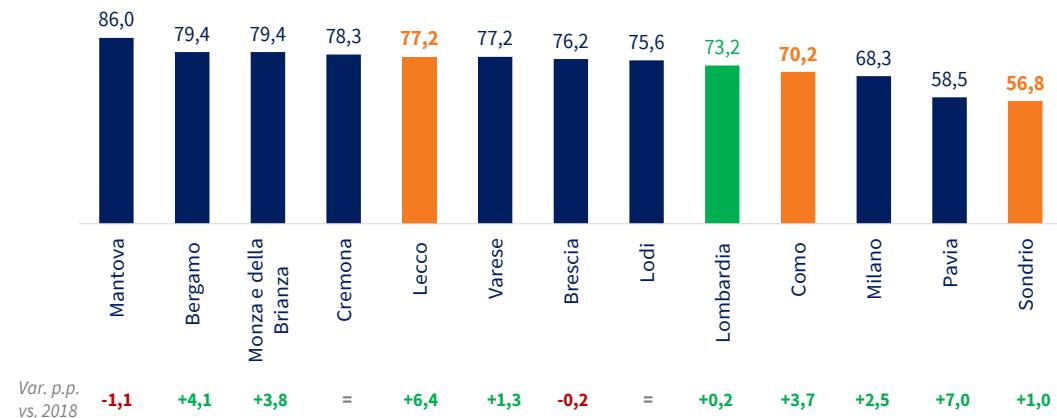


Figura 66. Percentuale di raccolta differenziata nelle province lombarde (valori percentuali e variazione percentuale rispetto al 2018), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

2.2.3. I PUNTI DI ATTENZIONE E LE OPPORTUNITÀ PER UNA MAGGIORE INCLUSIONE SOCIALE NEL TERRITORIO

118. A fianco della transizione energetico-ambientale, anche l'attenzione verso la **dimensione sociale** connota la trasformazione delle imprese e del territorio: nello specifico, particolare impegno deve essere dedicato all'integrazione del **lavoro di donne, giovani e stranieri** e all'**aggiornamento delle competenze** (anche in chiave green). Infatti, l'integrazione della **dimensione sociale** nei processi di trasformazione non riguarda solo l'adozione di tecnologie più sostenibili o l'efficienza energetica, ma anche come tali cambiamenti possano essere maggiormente inclusivi e socialmente responsabili. Inoltre, l'**aggiornamento delle skill**, in particolare in chiave **green**, risulta essenziale per affrontare le sfide ambientali e sociali del futuro. Il passaggio a un'economia più sostenibile richiede infatti **nuove abilità**, non solo in settori come le energie rinnovabili o la gestione delle risorse naturali, ma anche in ambiti trasversali, come la progettazione di soluzioni circolari e la gestione delle catene di approvvigionamento sostenibili. Nel complesso, gli **investimenti nelle competenze** aiutano non solo a migliorare la competitività delle imprese, ma anche a favorire l'inclusione sociale e la creazione di nuove opportunità di lavoro.

119. In tal senso, il **tasso di occupazione femminile** nelle province di Como, Lecco e Sondrio risulta ancora inferiore rispetto alla media regionale del **66,7%**: nella provincia di Como è pari al **66,3%**, al **65,3%** in quella di Lecco mentre Sondrio, con il **60,6%** si colloca all'**ultimo posto a livello regionale**. Appare dunque evidente come sui tre territori dell'area vasta occorra incrementare maggiormente **l'inclusione della componente femminile** nei mercati del lavoro locali.

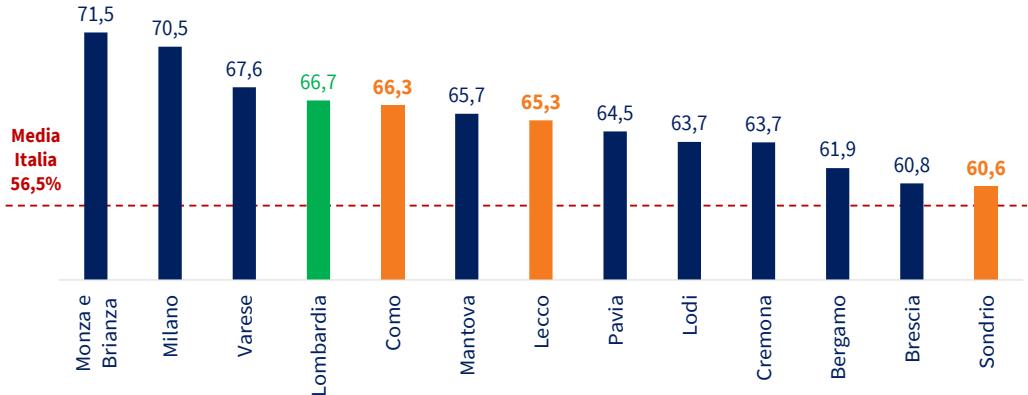


Figura 67. Tasso di occupazione femminile nella fascia d'età 20-64 anni nelle Province lombarde e in Lombardia (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

120. Una proxy utile a comprendere il grado di inclusività di un sistema economico-territoriale è il **tasso di disoccupazione giovanile**. Su tale dimensione, Sondrio - con l'**11,7%** - si classifica al **primo posto a livello regionale**, mentre Como (7,8%) è al 5° posto e Lecco (6,1%) al 9° posto tra le 12 province lombarde. In generale, tutti e tre i territori registrano un tasso di disoccupazione giovanile inferiore rispetto alla media nazionale del 13,4%.



Figura 68. Tasso di disoccupazione giovanile nella fascia d'età 15-34 anni nelle Province lombarde e in Lombardia (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

121. Sempre sul fronte della **sostenibilità sociale**, le tre province mostrano una ridotta **presenza di popolazione immigrata**, pari al **7,8%** della popolazione residente per la provincia di Lecco, al **7,6%** per la provincia di Como e al **5,9%** per quella di Sondrio.

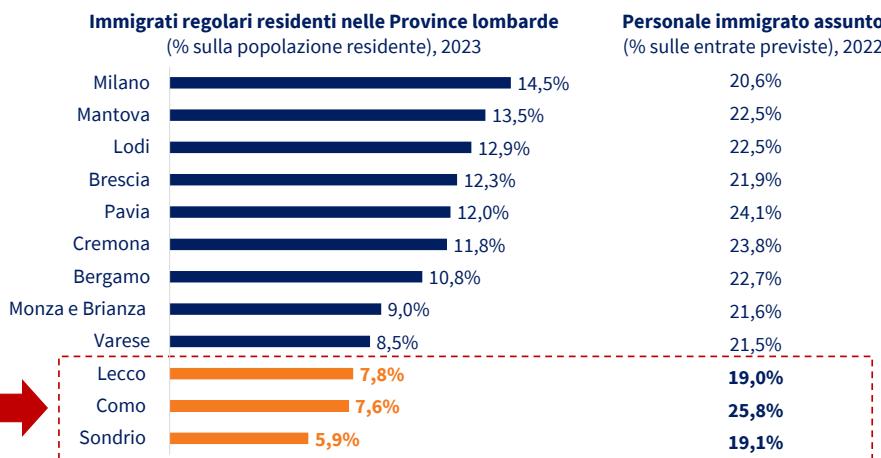


Figura 69. Immigrati regolari residenti nelle province lombarde (grafico di sinistra; percentuale sulla popolazione residente) e personale immigrato assunto (percentuale sulle entrate previste; a destra), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat e banca dati Excelsior di Unioncamere-ANPAL, 2025.

122. Come è stato accennato in precedenza, risulta fondamentale investire sulla specializzazione delle **professioni e sulle competenze green** sempre più necessarie nel contesto attuale per far fronte alle sfide ambientali globali, come il cambiamento climatico, la gestione delle risorse naturali e la perdita di biodiversità. Tra le tre province dell'area vasta è **Lecco**, con il **21,1%** a registrare la crescita dei *green jobs*¹⁴ superiore rispetto alla media lombarda del 20,1% e ai valori medi di Como (16,0%) e Sondrio (4,3%).

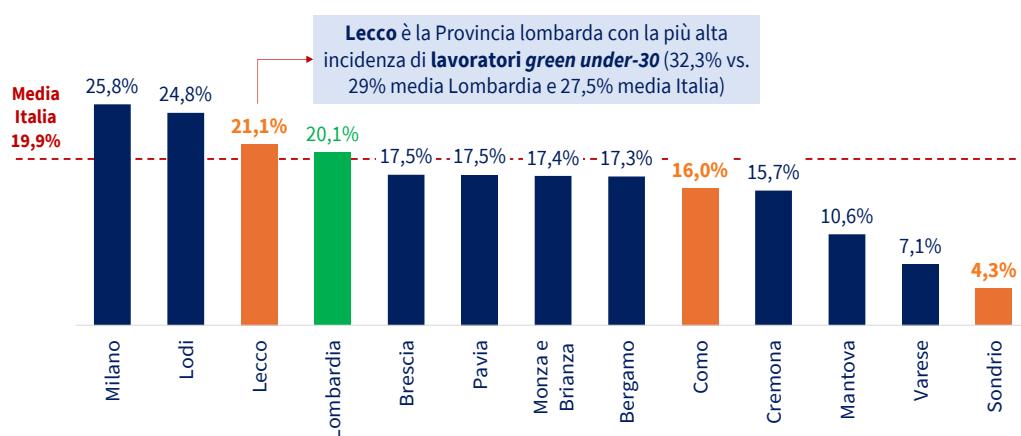


Figura 70. Crescita dei *green jobs* tra il 2021 e il 2023 nelle province lombarde e in Lombardia (valori percentuali). Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, 2025.

¹⁴ Per “Green Jobs” si intendono occupazioni che contribuiscono in modo incisivo a preservare e/o restaurare la qualità ambientale. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati United Nations Environment Programme, 2025.

123. La formazione di **nuovi profili professionali green** consentirebbe alle imprese di sopperire alla carenza di tali competenze, soprattutto con riferimento all'area lecchese e comasca, territori all'interno dei quali la difficoltà di reperimento dei *green jobs* è rispettivamente del 60,1% e del 57,4%, mentre la provincia di Sondrio registra una percentuale del 54,9%. In tutti e tre i territori la difficoltà di reperimento è superiore rispetto alla media regionale del 51,5% e di quella nazionale del 52,6%.

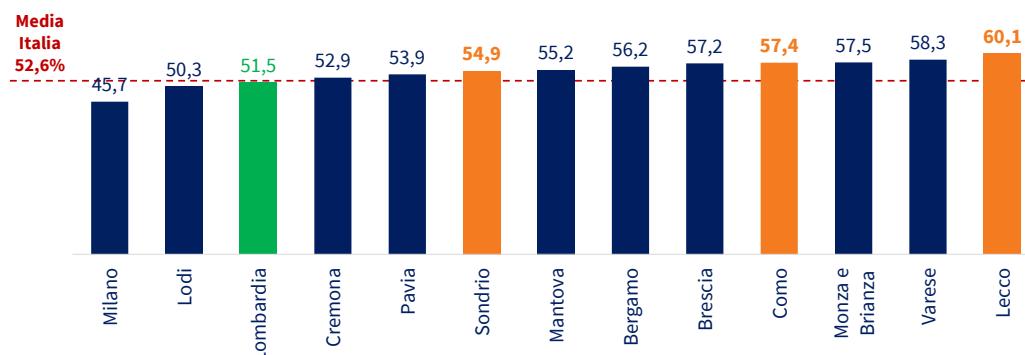


Figura 71. Difficoltà di reperimento dei *green jobs* nelle Province lombarde e in Lombardia (valori percentuali sul totale dei *green jobs*), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Fondazione Symbola e Unioncamere, 2025.

124. Infine, è segnale di sensibilità e di dinamicità il fatto che il territorio lariano e della Valtellina si sia già attivato con numerose **iniziativa di sistema** nel settore associativo e pubblico, che spaziano dall'accompagnamento e formazione per le imprese sui temi ESG all'avvio di Comunità Energetiche.



- **Programma pluriennale su temi ESG** varato nel 2018 da Confindustria Como insieme a Confindustria Lecco e Sondrio
- Lancio dello strumento dell'**accordo di comunità** per costruire e "mettere a terra" le strategie di responsabilità sociale delle imprese, generando ricadute sociali, economiche e ambientali positive sulla comunità
- **CSR report semplificato:** servizio di accompagnamento per la redazione e la pubblicazione di un rapporto di sostenibilità semplificato, in collaborazione con la Camera di Commercio del Canton Ticino e il supporto scientifico della Scuola Universitaria della Svizzera Italiana (SUPSI)
- **Rete Lariana per la Sostenibilità:**
 - Creazione di un «Portale della Sostenibilità Lariana», avvio di sperimentazioni di mobilità sostenibile casa-lavoro e potenziamento delle politiche di welfare (2023)
 - Definizione del Piano Sostenibilità 2024 della Rete Lariana con target legati agli SDG, sviluppo di Linee Guida per l'Economia Circolare, con particolare attenzione a settori specifici, accompagnate da opportunità di formazione dedicata e campagna anti-spreco alimentare nelle mense di imprese, P.A. e scuole del *no profit* (2024)
- Progetto **RE-FIL, Filiere Responsabili**, percorso di filiera per le aziende del settore turismo e del legno-arredo sui temi della sostenibilità e della CSR



 CAMERA DI COMMERCIO SONDRIO	<ul style="list-style-type: none"> • Azioni di sensibilizzazione su temi ESG per gli associati
 CONFCOMMERCIO COMO IMPRESE PER L'ITALIA UNIONE PROVINCIALI COMMERCIO TURISMO SERVIZI	<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscimento Imprendigreen di Confcommercio nazionale per premiare comportamenti virtuosi e buone pratiche ambientali delle proprie imprese e associazioni (associazioni di Como e Lecco)
 CONFCOMMERCIO LECCO	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione di Confcommercio Como al progetto «Impatto zero» per ridurre e compensare le emissioni di CO2 generate dalle attività di persone ed enti, eventi e prodotti, aziende e organizzazioni
 UNIONE PROVINCIA DI SONDRIO CONFCOMMERCIO COMMERCIO TURISMO SERVIZI PROFESSIONI	<ul style="list-style-type: none"> • Corsi di formazione per i propri associati sui temi ESG
 Provincia di Lecco	<ul style="list-style-type: none"> • Adesione nel 2023 al Sistema informativo statistico del BES – Benessere equo e sostenibile delle Province e delle Città metropolitane dell'Istat
 CONSORZIO ENERGIA LOMBARDIA NORD	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta della Giunta della Provincia di Lecco per la creazione di una Comunità Energetica Rinnovabile (CER) provinciale • Studio e prossimo avvio della Comunità Energetica del Consorzio Energia Lombardia Nord di Confindustria Como, Lecco-Sondrio

Figura 72. Alcune iniziative di sistema nel territorio dell'area vasta delle province di Como, Lecco e Sondrio sul fronte della sostenibilità energetico-ambientale e sociale. *Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.*

2.3. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DELLA FORMAZIONE NEI TERRITORI DELL'ALTA LOMBARDIA

2.3.1. L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO E DELLA SITUAZIONE DEMOGRAFICA

125. In uno scenario globale dominato dalla duplice transizione ecologica e digitale, **il ruolo del capitale umano e del sistema della formazione** assume sempre più una **rilevanza strategica per supportare l'innovazione e la competitività del sistema produttivo**. La diffusione delle soluzioni di **Intelligenza Artificiale** e di **ottimizzazione energetica** all'interno delle imprese dipende fortemente dalla capacità di reperire le professionalità e le competenze necessarie per implementare efficacemente queste tecnologie, adattandole alle specifiche esigenze delle aziende.
126. Di fronte a tali sfide, è fondamentale comprendere a fondo lo stato di salute del mercato del lavoro nelle tre province di Como, Lecco e Sondrio. Nonostante nel complesso si rilevi un **quadro positivo per il sistema della formazione e del mercato del lavoro nell'area vasta**, sono da monitorare un andamento demografico non favorevole e uno *skill mismatch* diffuso a livello locale e nazionale.
127. Da un lato, il **tasso di occupazione** medio nell'area vasta dell'Alta Lombardia (**67%**) nel 2023 è in linea con quello delle altre province lombarde e superiore rispetto alla media nazionale (61,5%), con Lecco e Como che registrano rispettivamente il 68% e 67,9%. La solidità del mercato del lavoro nel territorio lariano è confermata anche dalla **crescita nell'ultimo anno**, con un incremento

di circa 1 punto percentuale rispetto al 2022. Al contrario, la **provincia di Sondrio** (65%) evidenzia alcuni **punti di attenzione** con margini di miglioramento in termini occupazionali, registrando il dato più basso a livello regionale e una contrazione nell'ultimo anno (-0,2% rispetto al 2022). Se si confronta il dato con la media regionale e del Nord-Ovest, il tasso medio di occupazione risulta più contenuto nell'area vasta e in peggioramento rispetto a 5 anni fa (-0,5 p.p. rispetto al 2019), ad eccezione della provincia di Como (+0,8 p.p.). In particolare, Lecco e Sondrio hanno registrato una riduzione pari rispettivamente a -0,8 e -1,7 punti percentuali negli ultimi 5 anni, in contrapposizione con l'andamento medio regionale (+0,9) e del Nord-Ovest (+1,3).

128. Dall'altro lato, le condizioni del mercato del lavoro nella provincia di Sondrio sono gravate anche dall'**elevato tasso di disoccupazione** (6,4%), che rappresenta il dato più alto a livello regionale nel 2023 nonostante un lieve miglioramento nell'ultimo anno (-0,2%). Il confronto rispetto all'anno pre-pandemico (2019) conferma la debolezza del mercato del lavoro: Sondrio è infatti l'**unica provincia lombarda** che ha registrato un **peggioramento del tasso di disoccupazione negli ultimi 5 anni**, con un aumento pari allo 0,9%. Nel complesso, l'**area vasta** di Como, Lecco e Sondrio ha assistito ad un miglioramento nello stesso periodo, con una **riduzione di 0,9 p.p.** rispetto al 2019, grazie soprattutto alla **forte domanda occupazionale nel territorio lecchese**, dove oggi si registra un tasso di disoccupazione pari al 3,1% (4° migliore provincia in Lombardia), inferiore di 1 p.p. rispetto alla media regionale.

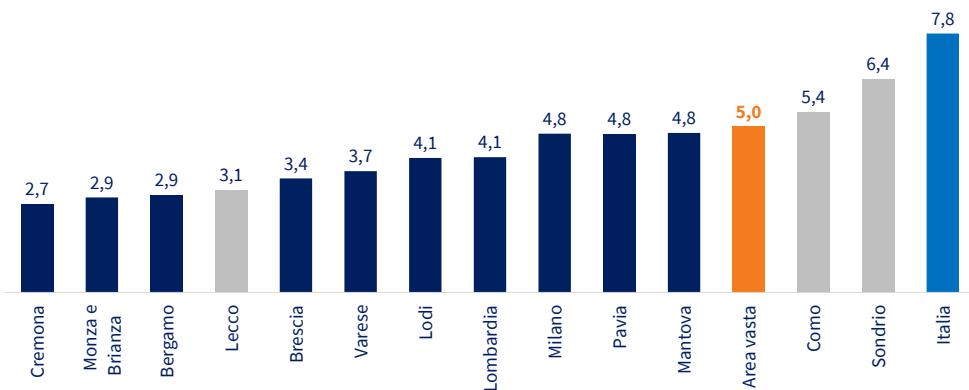


Figura 73. Tasso di disoccupazione: confronto tra Italia, Lombardia, province lombarde e area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori percentuali sul totale), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

129. Queste dinamiche occupazionali si confrontano con un **trend demografico in calo nell'ultimo decennio**, in particolare a Sondrio e Lecco dove si è registrata

una riduzione della popolazione residente pari rispettivamente a -1,6% e -1,2% dal 2015 al 2024, in contrapposizione rispetto all'andamento regionale della Lombardia (+0,6%) e alla sostanziale stabilità dell'area comasca. Con riferimento al *mix* dei residenti per fasce d'età:

- Si osserva una crescita diffusa della componente della **popolazione over 65 anni**, aumentata **da circa il 21,5% a quasi un quarto** della popolazione residente nelle tre province lombarde tra il 2014 e il 2023. In particolare, nella provincia di Lecco, l'indice di vecchiaia in 10 anni è aumentato da 149,2% a 199,3% (+50,1 p.p.), registrando la variazione più ampia nell'area vasta.
- Al contrario, la quota di **popolazione più giovane** (0-14 anni) **continua a ridursi**, registrando una contrazione di circa 2% nella provincia di Lecco, mentre risulta più contenuta a Como (-1,6%) e Sondrio (-1,3%).

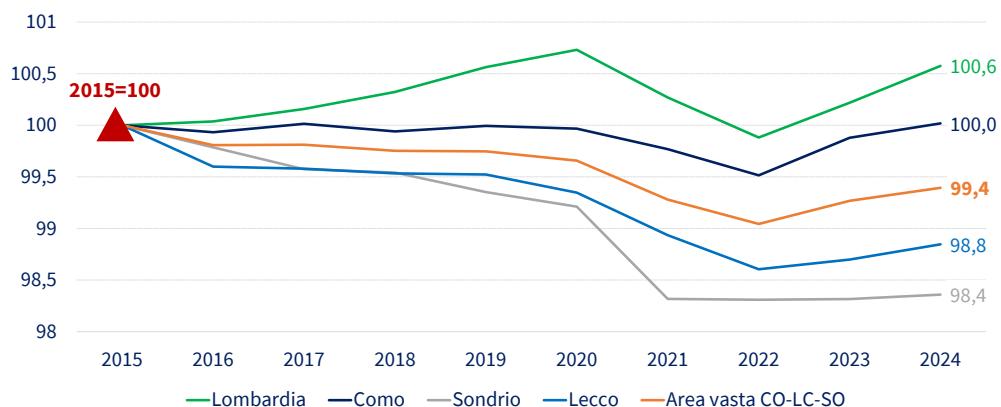


Figura 74. Andamento demografico: confronto tra le province di Como, Lecco, Sondrio e Lombardia (numero indice, anno 2015 = base 100), 2015-2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

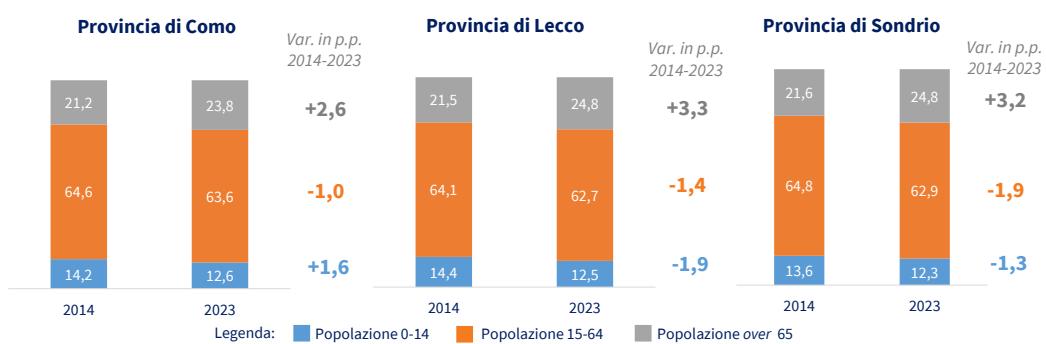


Figura 75. Mix demografico nella Province di Como, Lecco e Sondrio (val. % per classi d'età e var. in p.p.), confronto tra 2014 e 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

130. La progressiva riduzione della forza lavoro disponibile nell'area vasta è **solo parzialmente assorbita dalla presenza di popolazione immigrata**, con le tre province che registrano la **minore incidenza numero di immigrati regolari residenti** sul totale della popolazione in Lombardia (**inferiori all'8%**) e di

personale immigrato assunto (media del 19% a Lecco e Sondrio). Nel territorio comasco un altro fenomeno significativo riguarda il **lavoro transfrontaliero**, con quasi 8 abitanti in età lavorativa su 100 che lavorano in Svizzera, pari a un terzo del totale nazionale.

131. Alla luce delle dinamiche dell'ultimo decennio nell'area vasta, il **sistema della formazione** assume un ruolo sempre più prioritario per lo sviluppo economico del territorio, orientando i giovani verso le competenze e i fabbisogni occupazionali del tessuto economico-produttivo. Sotto questo aspetto, l'area vasta dell'Alta Lombardia vede uno scenario positivo nel confronto regionale che tuttavia può essere ulteriormente **potenziato favorendo un maggior dialogo tra il mondo imprenditoriale e il sistema delle università**. Se si esamina il **numero dei laureati** nella popolazione di età compresa tra i 25 e i 39 anni, Lecco e Como risultano tra le province più virtuose (3° e 5° in Lombardia) con una quota pari rispettivamente al 35,9% e 34,8% rispetto alla media regionale pari al 34,6%. Diverso è invece il caso di Sondrio, dove la percentuale di laureati risulta di appena il 24,5% nel 2024, dato inferiore di oltre 5 p.p. rispetto alla media nazionale (30%).
132. Considerati gli andamenti demografici non favorevoli, una leva prioritaria di cui tener conto nei prossimi anni riguarda il percorso di **inserimento dei giovani che non lavorano e non studiano**. La disoccupazione giovanile è infatti particolarmente elevata nella provincia di Como, che si colloca all'11° posto in Lombardia con un tasso pari al 20,3% (-4,9 p.p. rispetto alla media regionale). Osservando il caso di Sondrio, è necessario promuovere un maggiore inserimento nel mercato del lavoro dei giovani NEET (giovani che non studiano e non lavorano), che rappresentano l'11,3% della popolazione 15-29 anni nel 2024 rispetto alla media regionale pari al 10,6%. Emergono tuttavia segnali incoraggianti sotto questo aspetto se osserviamo l'andamento nell'ultimo anno, con la provincia di Sondrio che ha registrato la riduzione più significativa della percentuale di NEET a livello regionale rispetto al 2023 (-7,4 p.p.). Nell'area leccese, i dati occupazionali confermano la solidità del mercato del lavoro, risultando la provincia lombarda più virtuosa per percentuale di NEET, pari al 9,2% della popolazione 15-29 anni.

2.3.2. LE DIFFICOLTÀ PER LE IMPRESE E LE LEVE STRATEGICHE PER PREPARARE I LAVORATORI AI MESTIERI DEL FUTURO

133. A conferma della dinamicità economica del sistema produttivo delle tre province, il numero di entrate previste dalle imprese dell'area vasta ha quasi raggiunto i **95mila addetti nel 2024**. Rispetto al periodo pre-pandemico, le assunzioni sono aumentate del **15,1%** tra il 2019 e il 2024, registrando un incremento superiore di 4,5 p.p. rispetto alla media regionale. In particolare, la provincia di Sondrio ha registrato l'incremento più significativo (+20,8%), con il numero di entrate previste che ha superato i 20.000 addetti nel 2024, seguita da Lecco (+14,6%) e Como (+13,2%)¹⁵.
134. A trainare la *performance* occupazionale dell'area vasta è stato soprattutto il **settore terziario** che ha contribuito con quasi il **70%** delle nuove entrate nel 2024. Le assunzioni del settore dei servizi (65.780) sono state più che doppie rispetto a quelle dell'industria (28.760) nell'ultimo anno. Tuttavia, la forte vocazione manifatturiera dell'area vasta rimane evidente anche nel mercato del lavoro, con i **settori industriali** che hanno rappresentato **circa un quarto** delle nuove entrate nelle province di Como e Sondrio, mentre nel territorio leccese hanno raggiunto circa il **43%** del totale.

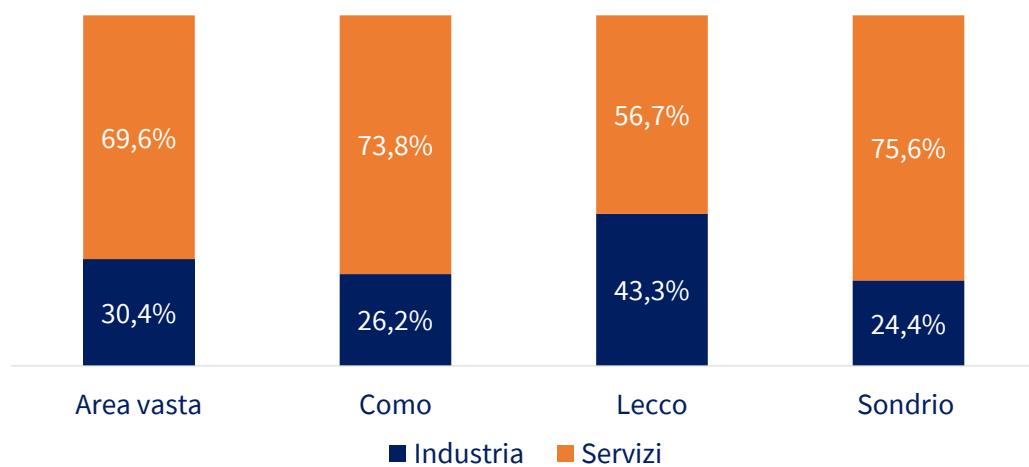


Figura 76. Entrate previste dalle imprese nel 2024 nell'area vasta e nelle province di Como, Lecco e Sondrio per settore di attività (percentuale sul totale), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su banca dati Excelsior di Unioncamere-ANPAL, 2025.

135. Negli ultimi anni le **imprese che prevedono assunzioni sono in aumento** rispetto al periodo pre-pandemico, raggiungendo quasi due terzi del totale delle imprese nell'area vasta (**65,7%**) rispetto al 59% del 2019 e una media regionale

¹⁵ Fonte: elaborazione TEHA Group su banca dati Excelsior di Unioncamere-ANPAL, 2025.

pari al 63,3%. Osservando i settori industriali più in crescita nel 2024, l'industria metallurgica ha rappresentato quasi un quinto delle nuove entrate (19%), preceduta solo dal settore delle costruzioni con il 24% del totale dell'area vasta. Tra gli altri settori, si evidenzia un peso significativo dell'industria di macchinari e mezzi di trasporto (10%), tessile (7%) e di legno e mobile (5%). Osservando i dati relativi al settore dei servizi, invece, emerge chiaramente la forte vocazione turistica delle tre province lombarde, con il settore dei servizi turistici, di alloggio e ristorazione che ha rappresentato il 39% delle nuove entrate nel 2024. A seguire, troviamo il settore del commercio al dettaglio e all'ingrosso (20%) e dei servizi alle persone (17%).

136. Un altro punto di attenzione riguarda il **ruolo delle piccole** (10-49 addetti) e **microimprese** (0-9 addetti), che complessivamente hanno contribuito a **quasi due terzi delle assunzioni nel 2024** (62,4%), rispetto al 21,1% delle medie imprese e al 16,5% delle grandi imprese con più di 250 addetti. Sono infatti le realtà imprenditoriali più piccole a registrare le **maggiori difficoltà nell'implementazione di tecnologie digitali o sostenibili**, sottolineando l'importanza di promuovere un mercato del lavoro e un sistema della formazione efficiente in grado di andare incontro alle esigenze di un tessuto imprenditoriale frammentato in molte piccole aziende.
137. Dalle analisi dei dati Excelsior a livello territoriale si registrano infatti **forti difficoltà di reperimento di personale qualificato** per le imprese, particolarmente accentuate soprattutto nell'**industria**. In generale, dalla ripartizione delle nuove entrate nel 2024, emerge come l'industria dell'area vasta abbia riscontrato **difficoltà di reperimento in oltre la metà delle assunzioni** (58,7%), principalmente per **mancanza di candidati** (36,7%) e **preparazione inadeguata** (16,6%). In particolare, le maggiori difficoltà di reperimento nell'industria dell'area vasta riguardano gli **operai specializzati** e i **conduttori/operatori di impianti e macchinari**. Sebbene meno marcate, appaiono significative anche le difficoltà di reperimento nel settore dei servizi per oltre la metà delle nuove entrate nel 2024 (51,3%). Anche in questo caso, la mancanza di candidati è la causa principale, per oltre un terzo delle nuove assunzioni (37,3%).
138. In generale, analizzando l'intero sistema economico, il confronto tra le tre province lombarde e la media regionale e nazionale conferma le maggiori difficoltà di reperimento nel mercato del lavoro. Il dato medio dell'area vasta si attesta infatti al **53,6%, superiore di 4,9 p.p. rispetto alla Lombardia e di 5,8 p.p. rispetto al dato nazionale**. Tali difficoltà risultano accentuate soprattutto

nel **territorio lecchese e comasco**, dove le difficoltà di reperimento dovute alla preparazione inadeguata dei candidati sono riscontrate rispettivamente nel 14,4% e 12,5% delle nuove entrate nel 2024.

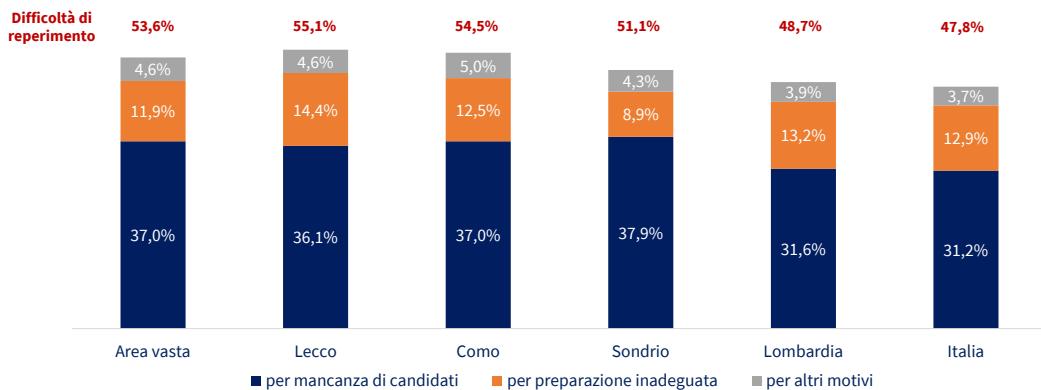


Figura 77. Entrate previste dalle imprese secondo la difficoltà di reperimento nelle tre province dell'area vasta a confronto con Italia e Lombardia (percentuale sul totale), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su banca dati Excelsior di Unioncamere-ANPAL, 2025.

139. A queste dinamiche contribuisce la **crescente rilevanza delle competenze digitali e green** richieste alle nuove figure professionali. Se si esamina infatti la domanda del mercato del lavoro nel 2024, le competenze relative al **risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale** sono fortemente richieste (con un grado di importanza elevato) **in oltre il 40% delle entrate** dell'area vasta. Anche la **capacità di gestione delle tecnologie green** è una competenza sempre più ricercata, tanto da essere ritenuta fondamentale nel **18%** delle nuove entrate, soprattutto in relazione alle figure dirigenziali e alle professioni tecniche. Allo stesso tempo, le **competenze digitali** sono richieste in circa il **19%** delle nuove assunzioni quali *skill* fondamentali ai fini dell'assunzione. Tra queste, si registra una forte domanda di competenze relative all'**adozione di tecnologie digitali per innovare e automatizzare i processi**, fondamentali per il **10%** delle entrate nel 2024.

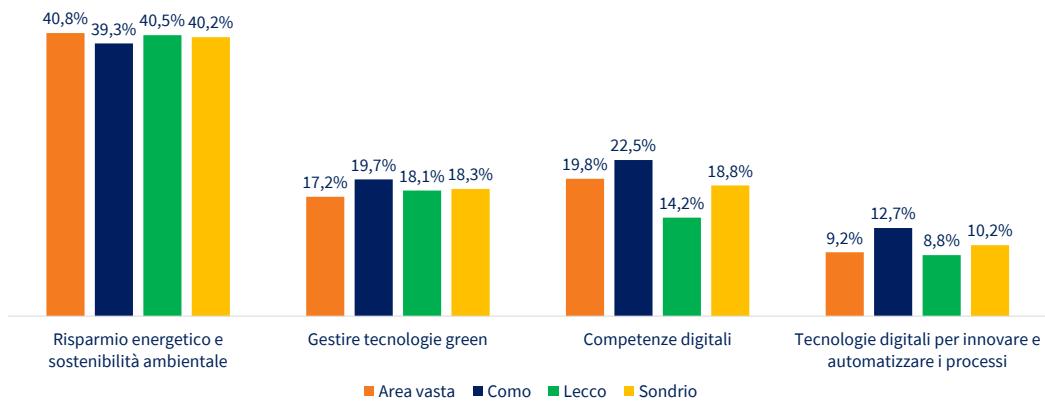


Figura 78. Entrate previste dalle imprese nel 2024 nelle province di Como, Lecco e Sondrio per le quali viene richiesta ciascuna competenza con grado di importanza "elevato" (percentuale sul totale), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su banca dati Excelsior di Unioncamere-ANPAL, 2025.

140. Alla luce di queste dinamiche, emerge con evidenza la necessità di **potenziare il sistema della formazione per supportare lo sviluppo del tessuto economico-produttivo dell'area vasta**, valorizzando le diverse eccellenze dal settore turistico e agroalimentare a quello manifatturiero. La carenza di tali figure professionali grava significativamente sulla competitività e capacità di innovazione del sistema produttivo nelle tre province. Si presentano dunque **due leve strategiche cruciali** per migliorare la formazione dei futuri lavoratori e potenziare il capitale umano nelle tre province dell'area vasta: l'**orientamento degli studenti** e la **formazione nelle imprese**.
141. Considerata l'elevata richiesta di qualifiche tecnico-professionali nel mercato del lavoro delle tre province lombarde, è fondamentale promuovere **percorsi di orientamento che indirizzino le future generazioni verso le competenze strategiche** per il tessuto economico-produttivo dell'area vasta. A tal fine, è fondamentale saper raccontare ai futuri studenti non solo quali sono le opportunità di crescita professionale, ma soprattutto **come sta evolvendo il mercato del lavoro in molti settori** per evidenziare la crescente attrattività di alcune professioni **grazie all'implementazione di tecnologie digitali e sostenibili**. Promuovere una narrazione diversa e incentrata sull'innovazione e la tecnologia è infatti un elemento chiave per orientare gli studenti verso percorsi tecnici-professionali, sottolineando la **domanda in crescita** di tali figure professionali e le **opportunità di crescita professionale** per gli studenti interessati ad intraprendere questi percorsi di specializzazione.
142. Su questo tema, è inoltre fondamentale promuovere la consapevolezza degli studenti riguardo alle opportunità offerte dalle **ITS Academy**, percorsi formativi pensati per **colmare lo skill mismatch** e favorire il dialogo tra il mondo

imprenditoriale e il sistema della formazione. Nel territorio dell'area vasta sono presenti 5 ITS Academy:

- la Fondazione ITS Lombardia Meccatronica - sedi di Como (presso l'ITIS Magistri Cumacini) e Lecco (presso l'Istituto P.A. Fiocchi);
- la Fondazione ITS del Turismo e dell'ospitalità IATH Cernobbio (Como)
- la Fondazione ITS per l'Innovazione del sistema agroalimentare (sedi di Sondrio e Lecco);
- la Fondazione Minoprio – ITS Settore agricolo e agroalimentare (Como);
- l'ITS Academy Machina Lonati (presso l'Istituto Maria Ausiliatrice di Lecco).

È inoltre in corso il progetto per l'Academy “Cittadella delle Scienze Tecniche – Alessandro Volta” presso Villa Porro Lambertenghi a Cassina Rizzardi (Como).

143. Nel 2024, oltre il **22% delle nuove entrate nell'industria** dell'area vasta **richiedevano esperienza nella professione**, esperienza pregressa richiesta anche nel 18% delle assunzioni del settore dei servizi. Con oltre l'87% dei diplomati in Italia che ha trovato lavoro entro un anno, di cui il **94% in un'area coerente con il proprio percorso di studi**, le ITS Academy rivestono un ruolo strategico per la competitività del tessuto economico-produttivo dell'area vasta. **L'esperienza diretta nelle imprese** è infatti un elemento cruciale di questi percorsi di studio post-diploma per preparare gli studenti alle esigenze del mercato del lavoro, attraverso le collaborazioni con quasi 2.500 imprese e 226 associazioni di imprese in Italia dal 2014 ad oggi. Valorizzare le ITS Academy e, più in generale, l'orientamento degli studenti permetterebbe di migliorare significativamente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro per ridurre lo *skill mismatch* nell'area vasta. Tuttora, infatti, i principali canali di selezione del personale nell'area vasta risultano ancora orientati verso le conoscenze personali e le agenzie per il lavoro/CPI, oltre all'invio dei *curricula* direttamente all'impresa, mentre appaiono ancora poco diffusi gli accordi con scuole e università.

144. La seconda leva da valorizzare riguarda la **formazione nelle imprese** per promuovere l'*upskilling* delle competenze e sostenere la competitività e la transizione energetica e digitale delle imprese dell'area vasta. In generale, la quota di imprese che hanno effettuato attività di formazione nell'area vasta nel 2023 è **allineata alla media lombarda** (33,5%) e superiore di 4,5 p.p. rispetto alla media nazionale. La provincia di Lecco si posiziona al primo posto tra le tre province dell'area vasta, con il 35,9% delle aziende, seguita da Como (32,9%) e Sondrio (31,8%). Tuttavia, si riscontrano **difficoltà per le piccole e**

microimprese nella formazione del personale: nel 2023 solo il 27,8% delle microimprese e il 47,7% delle piccole aziende hanno effettuato corsi di formazione, numeri significativamente inferiori rispetto a quelli delle medie e grandi imprese, pari rispettivamente al 60,5% e al 62,9%.

145. Considerate le difficoltà di reperimento delle competenze nel mercato del lavoro, nei prossimi anni sarà centrale **sostenere la capacità formativa di tutte le imprese dell'area vasta** non solo per la formazione dei neoassunti ma anche per l'*upskilling* delle competenze del personale per svolgere nuove mansioni che integrino gli strumenti digitali e *green*. In questo scenario, valorizzare la **collaborazione intra-filiera** può rappresentare una leva strategica per sostenere la limitata capacità delle piccole e microimprese e promuovere corsi focalizzati sulle specifiche esigenze di ciascun settore. Ad oggi, infatti, la **formazione sulla digitalizzazione e transizione green è ancora poco diffusa** tra le imprese che effettuano formazione nell'area vasta a confronto con la Lombardia e la media nazionale:

- in media, nel 2024, solo il 34,8% delle imprese dell'area vasta ha effettuato corsi di formazione sulla digitalizzazione rispetto al 40,0% in Lombardia e il 40,6% a livello nazionale;
- in merito alla transizione *green* e alla sostenibilità, il *gap* si riduce ma rimane evidente nel confronto nazionale, con il 27,5% delle imprese dell'area vasta rispetto al 28,4% in Lombardia e al 30,6% a livello nazionale.

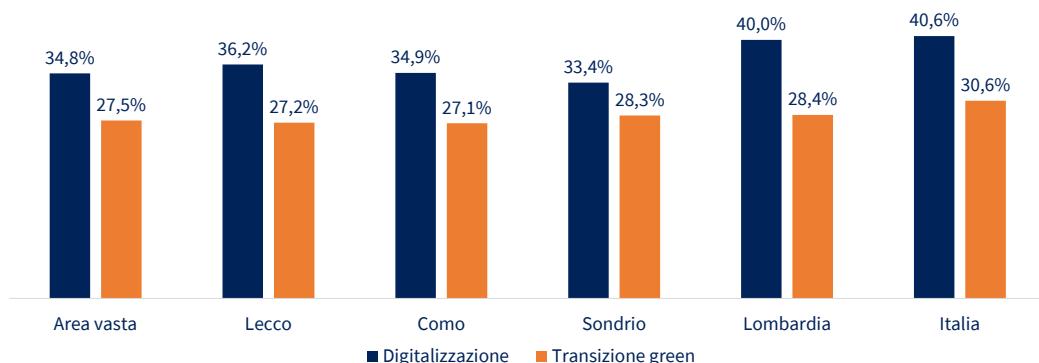


Figura 79. Imprese che hanno effettuato attività di formazione con corsi nell'ambito tematico della transizione *green* e sostenibilità ambientale e/o della digitalizzazione (percentuale sul totale delle imprese che hanno effettuato formazione), 2024. Fonte: elaborazione TEHA Group su banca dati *Excelsior* di Unioncamere-ANPAL, 2025.

146. Dall'analisi delle esigenze del sistema imprenditoriale e dal percorso di ascolto degli *stakeholder* territoriali nei Tavoli di Lavoro e nel ciclo di interviste, sono emerse alcune linee di indirizzo per favorire un continuo dialogo tra mondo del lavoro e della formazione nel breve termine:

- **Valorizzare la complementarità dell'offerta formativa dei percorsi universitari e delle ITS Academy**, investendo su strategie di comunicazione/riconoscibilità (soprattutto per la formazione professionale) e di crescente dialogo/collaborazione con le imprese, nell'ottica di sviluppare una chiara “filiera professionale” che accompagna l'individuo dalla scuola fino alla pensione. In particolare, occorre rafforzare e promuovere il ruolo della **formazione tecnica e professionale** post-diploma (non universitaria) attraverso le ITS Academy per formare le competenze necessarie al sistema economico-produttivo delle tre province lombarde, valorizzando la collaborazione con le imprese del territorio.
- Promuovere, a partire dagli istituti sul territorio, un **ripensamento delle modalità di didattica** (tipologia e numero di corsi, strumenti, ecc.) che tenga conto dell'evoluzione demografica nell'area vasta di Como, Lecco e Sondrio e delle esigenze trasformative del tessuto imprenditoriale (utilizzo di nuove tecnologie digitali, sostenibilità, emergere di nuovi settori ad alto potenziale di crescita).
- Coinvolgere il tessuto imprenditoriale, il sistema della formazione e il terzo settore in **patti territoriali focalizzati sullo sviluppo delle competenze** maggiormente richieste dal mondo produttivo, anche alla luce della specializzazione manifatturiera dei tre territori e sfruttando le sinergie tra Industria e Terziario.
- Investire su **percorsi strutturati di orientamento alle nuove generazioni** (a partire dalla scuola secondaria di I grado) - e alle rispettive famiglie - per fare comprendere le caratteristiche del tessuto produttivo locale, le opportunità offerte e i cambiamenti nel mercato del lavoro e superare alcuni stereotipi radicati a livello culturale.
- Diffondere lo strumento della **certificazione delle competenze** a partire dalle esperienze in corso in alcuni settori (tessile, sistema turistico-alberghiero, meccatronica) come strumento a supporto dell'inserimento nel mercato del lavoro. Esempi in tal senso sono gli *Open Badge* (attestati digitali, di conoscenze disciplinari, abilità personali e competenze tecniche acquisite) rilasciati dall'Università degli Studi dell'Insubria agli studenti oppure la sperimentazione, in sede camerale, sulla certificazione sulle competenze maturate al termine dei percorsi di alternanza scuola-lavoro nei settori del turismo e della meccatronica.
- Garantire un costante **aggiornamento della formazione del personale docente**, anche attraverso forme di collaborazione con le imprese, al fine di

trasmettere correttamente le informazioni agli studenti nei rispettivi ruoli (es. *tutor*, referenti per alternanza scuola-lavoro, responsabili di laboratorio, ecc.).

2.4. LO SVILUPPO DELLA RETE INFRASTRUTTURALE PER LA COMPETITIVITÀ DEI TERRITORI DELL'ALTA LOMBARDIA

2.4.1. LA DOTAZIONE INFRASTRUTTURALE E GLI INVESTIMENTI IN CORSO SULLA RETE DEI TRASPORTI E DIGITALE

147. La **collocazione strategica dell'area vasta** nel più ampio contesto della Rete di Trasporto TEN-T europea e la forte vocazione manifatturiera del tessuto economico-produttivo, anche in relazione all'*export* nei mercati esteri, rendono **la mobilità un elemento strategico fondamentale per lo sviluppo economico e la competitività del sistema produttivo**. Le debolezze della dotazione infrastrutturale dell'area lariana, a cominciare dalle difficoltà di realizzazione dei collegamenti con la provincia di Bergamo e tra le province di Como e Sondrio, gravano ancora oggi sul potenziale di sviluppo economico dell'area vasta, creando numerosi disagi per le imprese del territorio a causa di collegamenti infrastrutturali inefficienti, che gravano sulla competitività ed efficienza logistica delle imprese dell'area vasta.
148. Allargando la visione a livello europeo, l'area delle tre province di Como, Lecco e Sondrio si colloca al centro dell'intersezione tra **3 corridoi transeuropei** (Corridoio Mediterraneo, Scandinavo-Mediterraneo e Reno-Alpi), rendendo strategica e prioritaria la **creazione di una macroregione alpina interconnessa** a livello infrastrutturale per salvaguardare il futuro delle valli e potenziare i collegamenti infrastrutturali con i principali mercati europei. In una prospettiva di lungo termine, occorre una **progettazione concreta delle infrastrutture** per collegare le valli e attivare **sinergie** tra l'area lariana, la Valtellina, il **Cantone dei Grigioni** (Svizzera) e le **Dolomiti**, con il fine ultimo di collegare l'intero arco alpino con i **trafori del Brennero** e del **San Gottardo**.

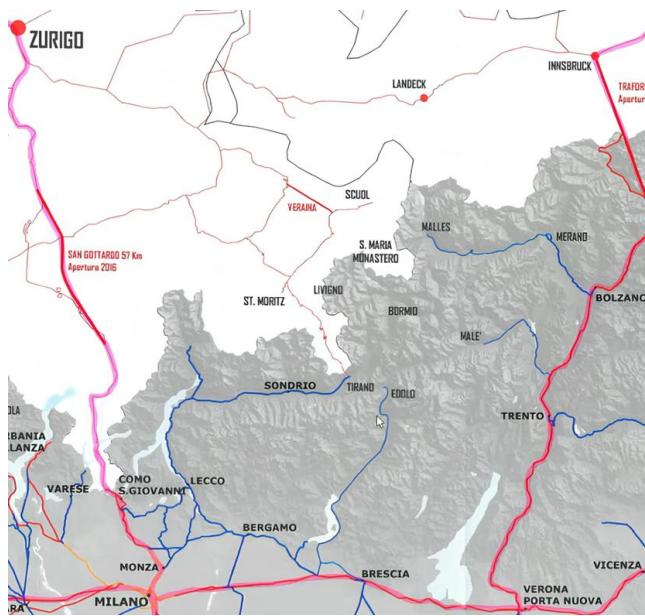


Figura 80. La posizione strategica della Valtellina e dell'area vasta delle province di Como, Lecco e Sondrio nel Nord Italia e nel Sud Europa. Fonte: TEHA Group, 2025.

149. Per analizzare la **dotazione infrastrutturale** dei territori delle tre Province dell'area vasta dell'Alta Lombardia, questo Studio ha approfondito cinque principali dimensioni legate alla **connettività fisica e digitale**:

- Trasporto stradale.
- Trasporto ferroviario.
- Trasporto aereo.
- Navigazione lacuale.
- Connnettività digitale.

TRASPORTO STRADALE

150. Il trasporto stradale rappresenta una delle principali criticità infrastrutturali per le province di Como, Lecco e Sondrio, influenzando in modo significativo la competitività del sistema produttivo locale. La rete viaria esistente, sebbene articolata su diverse direttive strategiche, presenta ancora **importanti lacune**, in particolare nei collegamenti tra le province stesse e verso la provincia di Bergamo, ostacolando così lo sviluppo economico e la logistica delle imprese. La **SS36 del Lago di Como e dello Spluga**, principale asse di connessione tra la Brianza, Lecco e la Valtellina, soffre di criticità legate alla sicurezza e alla congestione del traffico, con un'infrastruttura che, per lunghi tratti, non dispone di corsie di emergenza. Simili problematiche interessano la **SS340 Regina**, unica arteria di collegamento della sponda occidentale del Lago di Como,

caratterizzata da carreggiate ridotte e da un elevato carico di traffico, soprattutto turistico, che ne compromette la funzionalità.

151. Il **nodo di Lecco** rappresenta un ulteriore elemento critico, in quanto la viabilità cittadina si intreccia con il traffico di attraversamento, creando congestioni che rallentano i flussi sia in direzione di Bergamo che verso Milano. La SS639, principale collegamento stradale tra Lecco e Bergamo, presenta **limitazioni strutturali significative**, essendo a carreggiata unica e soggetta a frequenti interruzioni. La **viabilità di Como** risente delle difficoltà di gestione del **traffico transfrontaliero verso la Svizzera**, in particolare attraverso l'Autostrada A9 e la SS340, che registrano una pressione elevata a causa degli spostamenti quotidiani dei lavoratori frontalieri.
152. Infine, anche la **provincia di Sondrio** presenta diverse criticità legate alla rete viaria, in particolare lungo la Strada Statale 38 dello Stelvio (SS38), principale arteria che attraversa la Valtellina, e la Strada Statale 36 del Lago di Como e dello Spluga (SS36), un'infrastruttura strategica e fondamentale per il collegamento tra il territorio di Sondrio, Lecco e Milano, ma spesso soggetta a numerose problematiche dovute a congestioni stradali e ai rischi morfologici associati alla galleria del Monte Piazzo.

TRASPORTO FERROVIARIO

153. Il sistema ferroviario dell'area vasta è caratterizzato dalla presenza di direttrici di primaria importanza a livello regionale e transfrontaliero, ma anche da diverse criticità infrastrutturali che ne riducono l'efficienza e la competitività, compromettendo il servizio di trasporto ferroviario sia in termini di mobilità delle persone che per la logistica delle merci. L'area vasta delle tre province si inserisce in una rete regionale tra le più estese a livello nazionale con circa 1.740 km di linee ferroviarie (2º in Italia per estensione della rete ferroviaria), di cui il 16,3% non ancora elettrificato, e un'età media delle flotte superiore rispetto alla media nazionale (17,7 rispetto a 15,8 anni in Italia).
154. Le principali linee ferroviarie che attraversano il territorio sono la **Milano-Como-Chiasso**, parte del Corridoio Reno-Alpi, la **Milano-Lecco-Tirano**, fondamentale per il collegamento con la Valtellina e il turismo alpino, e la **Como-Lecco**, che riveste un ruolo di connessione interna tra le province.
155. Soprattutto per la provincia di **Sondrio**, la ferrovia rappresenta un **asse vitale per il collegamento con la Lombardia e la Svizzera**, con la linea Tirano-Milano che assume un ruolo cruciale sia per i pendolari che per il trasporto turistico e

commerciale. Tuttavia, la rete ferroviaria valtellinese risente di problemi di capacità, con numerosi tratti a binario unico che aggravano l'entità dei disservizi in caso di guasti o ritardi dei treni. Anche osservando il **territorio lecchese**, circa l'80% della rete ferroviaria è a binario unico, una caratteristica che incide negativamente sulla capacità di trasporto e sulla regolarità del servizio. Inoltre, un altro tema da attenzionare riguarda gli interventi di elettrificazione della linea Como-Lecco con la preoccupante previsione di chiusura totale della linea per oltre due anni a causa del piano di cantierizzazione.

TRASPORTO AEREO

156. Il sistema aeroportuale rappresenta un'infrastruttura strategica per le province di Como, Lecco e Sondrio che, pur non ospitando direttamente aeroporti commerciali, beneficiano della **vicinanza ai principali scali lombardi**. Gli aeroporti di riferimento per l'area vasta sono, infatti, **Milano Malpensa** - principale *hub* per il trasporto passeggeri e merci del Nord Italia, 1° aeroporto italiano per tonnellate di merci trasportate e 2° per numero di passeggeri - **Milano Linate** - che si rivolge principalmente ad un'utenza *frequent flyer* sulle rotte nazionali e internazionali *intra-UE* ed è ben collegato alla rete stradale nazionale tramite le tangenziali milanesi - e l'aeroporto internazionale di **Bergamo-Orio al Serio (Milan Bergamo Airport)** - 3° aeroporto italiano per numero di passeggeri e *hub* di molte compagnie *low cost*, che garantisce collegamenti internazionali essenziali per il turismo del territorio. Nel 2023, i tre aeroporti lombardi hanno trasportato complessivamente **51,5 milioni di passeggeri**, pari al **26% del totale nazionale** e in crescita rispetto all'anno precedente del 21,9%.
157. L'accessibilità a questi tre *hub* aeroportuali è un aspetto cruciale per il sistema produttivo e per il settore turistico dell'intera area vasta che attraggono un consistente flusso di visitatori internazionali. Tuttavia, le connessioni via terra tra il territorio lariano e gli aeroporti mostrano alcune criticità, con la necessità di potenziare i collegamenti ferroviari e migliorare le infrastrutture di trasporto pubblico. In questo senso, i progetti in fase di realizzazione per il potenziamento della linea tra Lecco e Bergamo e la realizzazione della nuova ferrovia Bergamo-Aeroporto Orio al Serio rappresentano investimenti strategici per favorire una connessione più efficiente con l'aeroporto, riducendo i tempi di percorrenza e migliorando la mobilità.

TRASPORTO LACUALE

158. Anche la navigazione lacuale rappresenta un servizio di **trasporto pubblico locale** essenziale per il territorio dell'area vasta che raccoglie al suo interno uno dei principali laghi lombardi, il **Lago di Como**, oltre al Lago di Lugano/Ceresio e numerosi laghi minori nelle tre province. Per cogliere pienamente le **potenzialità di sviluppo del turismo lariano**, è fondamentale potenziare le **infrastrutture per la mobilità rapida** collegando le diverse **mete turistiche del Lago di Como**. Ad oggi, il trasporto lacuale è ancora scarsamente utilizzato dai residenti per gli spostamenti quotidiani, a causa di limitazioni nell'accessibilità e nella frequenza del servizio. Uno dei principali problemi riguarda la difficile accessibilità ai pontili di attracco, spesso privi di adeguati parcheggi di interscambio o di connessioni con il trasporto pubblico locale, rendendo meno attrattivo l'uso della navigazione come alternativa ai mezzi su gomma. Inoltre, il costo del servizio risulta essere superiore rispetto ad altre modalità di trasporto, disincentivandone l'utilizzo da parte di pendolari e studenti.
159. La necessità di un servizio di trasporto pubblico lacuale efficiente è dettata da molteplici considerazioni, a cominciare dall'aumento esponenziale dell'utenza turistica sul Lago di Como, cresciuta da 4,2 milioni di viaggiatori nel 2019 ai quasi 6 milioni nel 2023, e dai numerosi fenomeni di congestione del traffico via lago per un eccessivo numero di unità da diporto private e commerciali, con rischi per l'incolumità pubblica e della navigazione di linea, o di irregolarità dei natanti privati o ad uso commerciale¹⁶.

CONNELLITIVITÀ DIGITALE

160. L'ultimo ambito di analisi riguarda la connettività e l'infrastruttura digitale, ormai elementi imprescindibili per lo sviluppo economico e la digitalizzazione. Ad oggi, l'area vasta presenta una copertura diversificata della banda larga e ultra-larga, con Como e Lecco che beneficiano di una diffusione maggiore rispetto alla provincia di Sondrio, dove la conformazione montuosa del territorio rappresenta un ostacolo alla capillarità delle infrastrutture digitali. In alcune aree periferiche e vallive, la qualità della connessione risulta ancora insufficiente per supportare lo sviluppo di servizi innovativi e il lavoro da remoto. Il

¹⁶ Le indagini della Guardia di Finanza di Como nei principali imbarcaderi hanno rilevato, a metà agosto 2023, 96 mezzi navali irregolari su 111 controllati, evidenziando il mancato rispetto delle regole che normano la professione del noleggio privato di natanti sul Lago di Como (ad esempio, poche società di Noleggio con Conducente - NCC su acqua autorizzate, noleggio tramite portali web privi di domicilio fiscale in Italia e non iscritti all'albo dei mediatori di porto; noleggio a turisti spesso sprovvisti di patente nautica).

potenziamento della rete digitale è cruciale per supportare le imprese locali, in particolare nei settori manifatturieri e del turismo, che sempre più necessitano di soluzioni tecnologiche avanzate per competere nei mercati internazionali. Il *gap* digitale tra le aree urbane e quelle più remote rappresenta una delle principali sfide da affrontare, richiedendo investimenti mirati per l'estensione della fibra ottica e il potenziamento delle infrastrutture di rete mobile. In media **in 2 comuni su 5** delle tre province dell'area vasta, **i lavori per la realizzazione della fibra ottica sono in corso di esecuzione.**

2.4.2. LE SFIDE APERTE PER IL TERRITORIO E LE OPPORTUNITÀ PER RIPENSARE IL SISTEMA DEI TRASPORTI E DELLA LOGISTICA

161. Alla luce dell'analisi della dotazione infrastrutturale del territorio delle tre province lombarde, lo Studio ha identificato 5 ambiti prioritari per indirizzare lo sviluppo infrastrutturale all'interno dell'area vasta e risolvere le criticità del territorio, rafforzando il sistema della mobilità e promuovendo una pianificazione coordinata tra le tre province di Como, Lecco e Sondrio.
162. Il primo tema da monitorare riguarda la **realizzazione delle opere strategiche e dei cantieri in corso**, con l'obiettivo di completare gli interventi cantierizzati nell'area lariana e in Valtellina per risolvere i "colli di bottiglia" per la mobilità stradale e ferroviaria e migliorare la viabilità locale anche in vista dei Giochi Olimpici Invernali 2026. Il successo di questi interventi sarà determinante per migliorare la competitività del territorio, rafforzandone l'attrattività economica e garantendo alle imprese un sistema infrastrutturale efficiente, in grado di sostenere la forte vocazione manifatturiera ed esportatrice dell'area vasta.
163. Nel territorio della **Provincia di Sondrio**, il miglioramento della viabilità dei collegamenti con la Valtellina è una priorità per garantire la sostenibilità delle Olimpiadi, oltre a costituire una pre-condizione per lo sviluppo turistico futuro e una migliore abitabilità del territorio. Gli interventi programmati sono incentrati sul miglioramento della rete infrastrutturale e della mobilità (tra gli altri, la soppressione di 16 passaggi a livello sulla linea ferroviaria Milano-Tirano, il *restyling* delle stazioni di Sondrio, Morbegno e Tirano, la Tangenziale di Tirano e la Tangenziale Sud di Sondrio). Tuttavia, occorre **accelerare la realizzazione di alcuni progetti nevralgici** per la Valtellina, tra cui la **Tangenziale di Tirano** (fine lavori prevista per il 2027), fondamentale per migliorare il collegamento della linea autobus con la stazione ferroviaria e garantire le coincidenze con i treni. In ottica futura, risulterà strategica la realizzazione di una **linea ferroviaria a**

doppio binario nel tratto Colico-Tirano e il potenziamento del TPL tra i principali comuni della Provincia di Sondrio.

Cluster	Intervento	Importo allocato
Valtellina – Livigno	Realizzazione parcheggi a servizio del collegamento dei versanti sciistici est ed ovest di Livigno	77.606.500 €
Abbadia-Lariana (LC)	SS 36 - Completamento percorso ciclabile «Abbadia Lariana»	31.955.200 €
Castione Andevenno (LC)	SS 38 – Nodo di Castione Andevenno noto come «Svincolo di Sassella»	21.411.800 €
Dervio (LC)	Potenziamento svincolo località Dervio	48.502.200 €
Lecco	Realizzazione quarto ponte per separazione traffico locale dal traffico di attraversamento sul ponte Manzoni	35.629.100 €
Milano – Tirano	Interventi su linea ferroviaria Milano – Tirano	99.672.100 €
Monte Piazzo (SO)	SS-36 - Consolidamento galleria «Monte Piazzo»	55.293.500 €
Piantero (SO)	Allargamento tratti saltuari dal Km 18+200 al km 68+300	23.570.100 €
Piona (LC)	Potenziamento svincolo località Piona	8.229.100 €
Totale		454.669.600 €

Figura 81. Gli investimenti per infrastrutture di mobilità nelle province di Sondrio e Lecco. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Piano complessivo delle opere in funzione dei Giochi Olimpici e paralimpici invernali “Milano-Cortina 2026”, 2025.

164. In relazione alle criticità della Provincia di Lecco, si registrano almeno 4 “colli di bottiglia” cruciali per la mobilità:

- **SS36 del Lago di Como e dello Spluga:** la viabilità sulla SS36, una delle strade più trafficate della Lombardia e d’Italia, rappresenta un elemento imprescindibile per garantire il collegamento tra Milano e la Valtellina. Oltre al completamento degli interventi previsti, occorre prevedere un sistema di rapido intervento e soccorso per gestire eventuali incidenti lungo tutta la Statale 36 che rischiano di paralizzare il traffico nei giorni degli eventi olimpici.
- **Variante di Vercurago:** occorre una programmazione che guardi oltre il 2030 per la realizzazione di un’infrastruttura cruciale per il collegamento Lecco-Bergamo e lo sviluppo economico dell’intera area vasta, provvedendo a garantire i fondi per la realizzazione dell’infrastruttura e risolvere i conflitti con i comitati territoriali al fine di definire una progettualità definitiva. Ad oggi, i lavori da cronoprogramma dovrebbero cominciare a maggio 2026 e concludersi non prima del 2032.
- **Galleria Monte Piazzo:** nonostante i lavori di consolidamento in corso con un investimento di 55 milioni di Euro, le criticità legate al terreno instabile evidenziano la necessità di valutare la costruzione di una nuova galleria attraverso il Monte Legnone. Futuri interventi straordinari rischiano di isolare l’intera Provincia di Sondrio, come già avvenuto nel 2013. Secondo le

ultime stime di Anas, la galleria potrebbe infatti non superare il limite dei 15 anni di vita utile stimati.

- **Quarto ponte di Lecco:** considerati i ritardi accumulati e l'inizio posticipato dei lavori a marzo 2024, è fondamentale garantire la realizzazione di un viadotto a doppia corsia, opzione già prevista dal progetto, in sostituzione della pista ciclopedonale al fine di migliorare la viabilità del territorio.

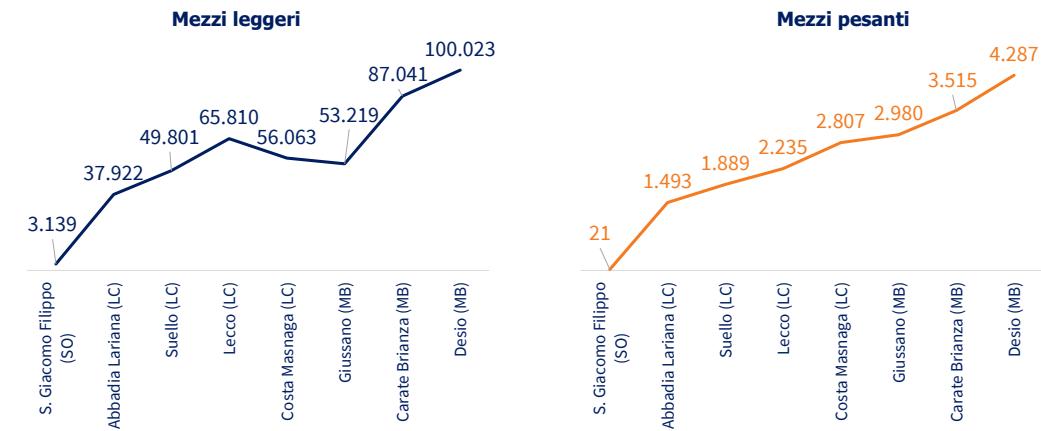


Figura 82. Traffico Giornaliero Medio Annuo (TGMA) lungo la SS36 in Lombardia (numero di mezzi leggeri e mezzi pesanti in transito), 2022. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ANAS, 2025.*

165. Lungo la **sponda comasca** del Lario, infine, il principale intervento riguarda la Variante Tremezzina, **opera strategica** per i collegamenti con Valtellina, Valchiavenna e Svizzera. L'obiettivo dell'intervento, con un investimento di 576 milioni di Euro, è migliorare il livello di servizio e la **sicurezza** dei collegamenti tra Como e Menaggio. Tra i principali lavori sono previsti: **4 gallerie naturali a canna unica, 3 viadotti e 2 svincoli** (Colonna a sud e Griante a nord). Inoltre, la variante permetterà un **risparmio nei tempi di percorrenza e un collegamento più agevole** con la Svizzera e la provincia di Sondrio. Alla luce dell'interruzione dei lavori negli ultimi mesi e della situazione di incertezza a inizio 2025, è fondamentale proseguire con la **ripresa progressiva del cantiere** e il completamento di quest'opera strategica prioritaria per il territorio.

166. La seconda “sfida aperta” riguarda lo **switch dal trasporto su gomma a quello su ferro e il potenziamento dei nodi logistici** sul territorio al servizio delle imprese. Ad oggi, più dell’80% del trasporto merci nei tre territori dell’area vasta avviene su gomma, percentuali che raggiungono l’84% nella provincia di Lecco e l’89% nella provincia di Sondrio rispetto alla media della Lombardia pari al 79%. Al contrario il trasporto combinato strada-ferro risulta minimo con percentuali prossime all’1-2%. Tale sfida si inserisce in un contesto europeo in cui diventa sempre più critico il reperimento della forza lavoro per il trasporto

merci, con oltre il **62%** delle aziende europee che già oggi denunciano difficoltà gravi o molto gravi di reperimento dei conducenti di camion. Al 2028, si stima che le **posizioni rimaste vacanti di conducenti di camion aumentino del 220%** rispetto al 2023, evidenziando la necessità di 745mila autisti, con una quota vacante che è prevista crescere al **17% rispetto al 7%** di oggi. Un ulteriore effetto del trasporto su gomma è la congestione stradale, considerato che la SS36 – come si è trattato in precedenza – è una delle tratte più trafficate a livello nazionale.

167. Per ridurre la dipendenza dal trasporto stradale e favorire i collegamenti dell'area vasta con i corridoi merci transeuropei, è dunque fondamentale **potenziare i nodi logistici** sul territorio al servizio delle imprese. I nodi logistici e i collegamenti extra-territoriali sono fondamentali per soddisfare la domanda dei clienti delle imprese industriali dell'area vasta e rafforzare le *supply chain* con i fornitori al di fuori dei confini regionali e nazionali. Ad oggi, infatti, **circa un'impresa su 3 nell'area vasta ritiene insufficiente i collegamenti intermodali** nel territorio delle tre province, carenza denunciata dal 35% delle imprese industriali lecchesi e dal 43% di quelle della provincia di Sondrio. Nei prossimi anni è dunque fondamentale potenziare il sistema ferroviario, andando incontro alle esigenze delle imprese locali. Le imprese dell'area vasta denunciano infatti la carenza delle infrastrutture logistiche di base per favorire lo *switch* gomma-ferro, specialmente a causa di stazioni inadeguate per il trasporto delle merci e aree industriali che risultano difficilmente collegate alla rete ferroviaria. La carenza prestazionale del trasporto ferroviario, che spesso non risponde agli *standard* moderni di intermodalità ed efficienza dei tempi del servizio, limita dunque fortemente l'attrattività del trasporto ferroviario sia per i pendolari che per il trasporto delle merci.
168. In questo contesto, sono necessari interventi strategici per il potenziamento della rete ferroviaria, che vadano nella direzione di una maggiore integrazione con i principali assi infrastrutturali europei e di un miglioramento dell'efficienza del servizio. In una prospettiva a lungo termine, il sistema ferroviario dell'area vasta deve essere integrato con le strategie di sviluppo della mobilità europea, sfruttando la collocazione dell'area vasta lungo i tre corridoi transeuropei (Mediterraneo, Scandinavo-Mediterraneo e Reno-Alpi) per garantire una maggiore competitività alle imprese del territorio. Il Corridoio merci **Reno-Alpi** si estende infatti per circa **3.900 km** di rete ferroviaria e collega il **Porto di Genova** ai principali porti marittimi del Nord Europa (Rotterdam e Anversa), attraversando **l'area più industrializzata e popolata d'Europa** (circa **180 milioni** di persone). Allo stesso tempo, il Corridoio merci **Scandinavo-**

Mediterraneo (ScanMed) ha un'estensione di **7.527 km**, di cui il **47% nel territorio italiano**, collegando i Paesi scandinavi con la Germania e, infine, l'Italia tramite il traforo del **Brennero** e coinvolgendo **9 dei 14 porti italiani** appartenenti alla rete Core Europea TEN-T. L'efficacia di questi interventi sarà determinante per migliorare la competitività del tessuto produttivo dell'area vasta a livello internazionale e garantire un sistema di trasporti più efficiente e sostenibile, in grado di supportare la vocazione manifatturiera ed esportatrice dell'area vasta di Como, Lecco e Sondrio.

169. La terza sfida aperta mira a migliorare la gestione dei flussi turistici nelle località lariane attraverso un **potenziamento dei collegamenti lacuali**, in particolare nei *weekend* e nei picchi di alta stagione. Nel 2023 i territori delle tre province di Como, Lecco e Sondrio hanno superato i 10,3 milioni di pernottamenti, con Como (4,8 milioni) e Sondrio (4,4 milioni) che rappresentano la 3° e 4° meta turistica preferita in Lombardia. Como risulta la provincia lombarda più apprezzata dai turisti stranieri, con oltre l'85% dei pernottamenti (rispetto al 66% di Milano). Ad esclusione del 2020 a causa della pandemia da COVID, il turismo dell'area lariana ha registrato una forte crescita della componente straniera dal 2008. Analizzando il turismo di fascia alta (alberghi 4-5 stelle) dell'area lariana, i turisti stranieri rappresentano l'80% delle presenze. Potenziare la viabilità dei collegamenti interni all'area vasta rappresenta quindi una priorità non solo per garantire il successo dei XXV Giochi Olimpici Invernali Milano-Cortina, ma è una precondizione per lo sviluppo turistico futuro e una migliore abitabilità del territorio. In particolare, si evidenziano due criticità, legate, da un lato, al miglioramento e alla regolamentazione della mobilità lacuale per valorizzare il potenziale turistico dell'area lariana e, dall'altro, il potenziamento dei servizi di trasporto pubblico locale (TPL) per garantire un'offerta di servizi integrati in tutta l'area vasta.
170. Diventa fondamentale investire per potenziare le infrastrutture lacuali, offrendo un servizio rapido ed efficiente che colleghi le due sponde del Lago ed eviti le code infinite agli imbarcaderi dei battelli come avvenuto nel 2024 in molte località lariane, a cominciare dalla città di Como e di Varenna sulla sponda lecchese. Offrire un **servizio integrato** è oggi fondamentale per accompagnare i turisti stranieri durante il loro soggiorno, a partire da **info point in inglese in tutte le stazioni** e informazioni facilmente accessibili tramite **mobile app**, che consentano di consultare tutti gli orari del TPL e dei battelli e offrire suggerimenti e informazioni in tutte le lingue principali sulle attrazioni e percorsi turistici del territorio al fine di valorizzare i sentieri nella natura e le eccellenze enogastronomiche dell'area vasta.

171. In relazione al trasporto lacuale, una delle principali sfide aperte riguarda la **regionalizzazione della navigazione lacuale**, attesa da decenni secondo quanto previsto dal D.L. 422/1997, per migliorare e ampliare il servizio di trasporto sul lago di Como, rendendolo più moderno e integrato con il resto della rete di trasporto pubblico locale su ferro e su gomma. Una gestione più vicina al territorio sarebbe più efficiente e tempestiva nel rispondere alle esigenze dell'utenza, oltre a generare un'entrata aggiuntiva al bilancio regionale che potrebbe essere spesa sul territorio per potenziare la flotta. Oggi, la flotta in servizio per la navigazione del Lago di Como si compone di **35 navi**, molte delle quali dotate di servizio ristorazione o traghetti per automezzi nonostante la domanda limitata di questi servizi da parte dei turisti. È quindi **necessario potenziare i servizi di navigazione rapida di base destinati al solo trasporto passeggeri**, collegando le principali mete turistiche del Lago di Como senza fermate intermedie. Nel 2024, il **turismo a Varenna è rimasto spesso paralizzato** con ore di attesa ai traghetti, treni senza posti liberi e nessun parcheggio disponibile, con le auto posteggiate a bordo strada lungo la SP72. Per potenziare la navigazione lacuale e renderla una vera alternativa ai trasporti su gomma sono dunque necessari interventi mirati, tra cui anche il miglioramento dell'accessibilità con la creazione di parcheggi di interscambio e l'integrazione con il trasporto pubblico locale.
172. Oltre alla mobilità lacuale, l'**integrazione dei servizi di trasporto pubblico locale** rappresenta una priorità per lo sviluppo futuro dell'area vasta, garantendo una maggiore **destagionalizzazione dei flussi turistici**, favorendo lo spostamento dei turisti tra le tre province ed estendendo i benefici economici dello sviluppo turistico all'intera area vasta. L'**integrazione delle valli interne** è fondamentale per sviluppare un'offerta turistica incentrata su **cicloturismo e percorsi escursionistici**, come dimostra il successo del **Sentiero Valtellina** che collega il Lago di Como a Bormio seguendo il fiume Adda. L'impiego di **sistemi digitali avanzati** consentirebbe di **prevedere e ottimizzare la gestione dei flussi turistici e dei servizi per la mobilità**, adattando l'offerta di TPL a seconda della domanda in ciascun periodo al fine di minimizzare i costi del servizio. Inoltre, per migliorare il trasporto multimodale e ridurre la dipendenza dall'automobile è fondamentale potenziare le **sinergie tra i servizi di TPL** (con biglietti unici) e le connessioni di **interscambio con il trasporto su gomma** (piste ciclabili, *bike/car sharing*, stazioni come nodi intermodali), oltre a migliorare la fruibilità delle **stazioni come nodi intermodali**, dotati di *infopoint* in ogni città turistica, in inglese e controllati da remoto.

173. Il quarto ambito di analisi delle sfide aperte riguarda la decarbonizzazione con l’obiettivo di **accelerare il processo di decarbonizzazione nel settore della mobilità** per ridurre le emissioni climateranti e rendere il sistema dei trasporti più **sostenibile**. In relazione al trasporto ferroviario, un modello di *best practice* italiana riguarda il **Coradia Stream**, il primo treno a idrogeno in Italia nella tratta non elettrificata Brescia-Iseo-Edolo in Valcamonica che sostituirà i convogli a combustibile fossile ed è previsto entrare in servizio tra circa un anno. Il Coradia Stream è il primo treno a zero emissioni dirette di CO₂ in Italia dotato di celle a combustibile a idrogeno, con una capacità totale di 260 posti a sedere e un’autonomia superiore a 600 km, e si inserisce nell’ambito del progetto H2iseO, che mira a realizzare la prima *Hydrogen Valley* italiana nel territorio bresciano.
174. L’ultima sfida riguarda invece la **connettività digitale** per potenziare la copertura digitale nelle aree urbane e nelle aree interne al fine di favorire lo sviluppo socio-economico del territorio. Le aree interne, specie nella provincia di Sondrio, mostrano infatti ancora molte zone non adeguatamente coperte dalla connessione wireless. Nella provincia di **Como** su **154 interventi** previsti solo **7** risultano al momento **terminati** (**4,5%** del totale), percentuale che raggiunge l’8,8% su 68 interventi nella provincia di Sondrio e il 9,0% su 89 interventi nel territorio leccese. La connettività digitale è un elemento essenziale per garantire maggiori servizi pubblici digitali ai cittadini. Dal confronto dell’indice IRC - Città Connesse¹⁷, i tre capoluoghi di provincia nell’area vasta registrano un indice di connettività e digitalizzazione inferiore alla media lombarda e si posizionano tutti dopo la 50° posizione nella classifica di 108 capoluoghi italiani. Anche rispetto all’indice ICR-Amministrazioni Digitali¹⁸, Como, Lecco e Sondrio si collocano rispettivamente al 46°, 50° e 77° posto, con un dato medio dell’area vasta inferiore di 9,5 p.p. rispetto alla media regionale.

17 L’indice è una media pesata di 10 indicatori, a loro volta ottenuti a partire dalla rilevazione di 36 variabili: Gli indicatori riguardano le Reti di connessione (diffusione e promozione Wi-Fi pubblico, Reti mobili e Cablatura) e Digitalizzazione Urbana (Rete semaforica, Raccolta rifiuti, Illuminazione pubblica, Infomobilità, Gestione del verde, Piattaforme Smartcity).

18 L’indice è una media pesata di 10 indicatori, a loro volta ottenuti a partire dalla rilevazione di 79 variabili: Gli indicatori riguardano Servizi online (Principali servizi online, servizi previsti dal bando 1.4.1 PNRR) Piattaforme nazionali (Adozione SPID, Adozione CIE, Transazioni PagoPa cumulate, Transazioni PagoPa ultimo anno, App IO) Siti/Portali comunali (Accessibilità e privacy, Supporto all’utilizzo, Strumenti di interazione).

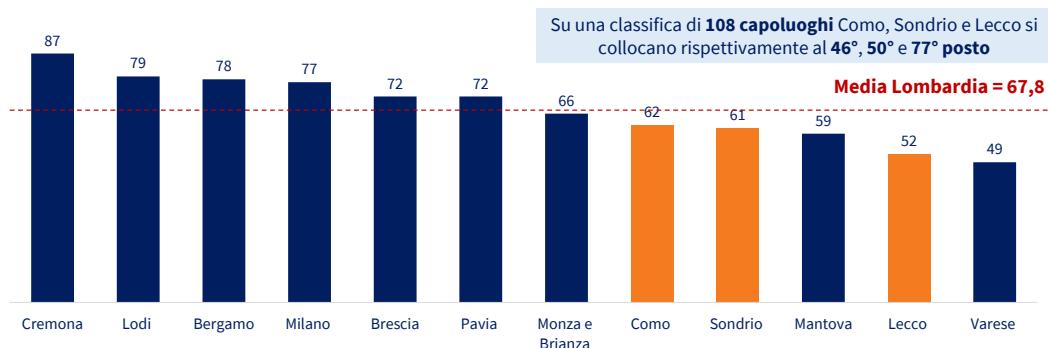


Figura 83. Classifica dei 12 capoluoghi di provincia lombardi rispetto all'indice ICR - Amministrazioni Digitali⁹ 2023 (punteggio su 100), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati ICityRank, "Rapporto Annuale 2023", 2025.

2.5. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA TURISTICO IN CHIAVE DI AREA VASTA

2.5.1. LA PROVINCIA DI SONDRIO E LE SFIDE DELLE OLIMPIADI INVERNALI 2026 E LE SINERGIE CON L'AREA LARIANA

175. I prossimi Giochi Olimpici Invernali del 2026 rappresentano un'importante opportunità di sviluppo per il territorio della Provincia di Sondrio, così come per le due Province dell'area del Lario e la Lombardia nel suo complesso: i XXV Giochi Olimpici Invernali si terranno dal 6 al 22 febbraio 2026, seguiti dai Giochi Paralimpici Invernali dal 6 al 15 marzo 2026. Le Olimpiadi si svolgeranno all'interno di 4 *cluster* distribuiti tra Lombardia, Veneto e Trentino-Alto Adige. La Provincia di Sondrio ospiterà **tre specialità di gare (sci alpino, snowboard e freestyle)** e sarà **sede del Villaggio Olimpico (a Livigno)**.



Figura 84. La sede delle gare dei XXV Giochi Olimpici Invernali di “Milano-Cortina 2026”. Fonte: ANSA, 2025.

176. La manifestazione olimpica rappresenta un volano di crescita per i territori e impatta su molteplici dimensioni. Infatti, l'impatto di Grandi Eventi come le Olimpiadi deve essere inteso in senso multidimensionale, considerando dunque più profili sul fronte materiale e immateriale: **sportivo, culturale, economico, turistico, ambientale, urbanistico e infrastrutturale**.



Figura 85. Le dimensioni dell'impatto dei Giochi Olimpici Invernali. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

177. In particolare, la **“sostenibilità”** complessiva delle Olimpiadi si lega ad aspetti centrali per lo sviluppo futuro dell'area vasta del Lario, della Valtellina e Valchiavenna e rappresenta un tema cruciale per le attività delle Olimpiadi Invernali di “Milano-Cortina 2026”, ponendo la necessità di conciliare la dimensione turistica e sportiva con la mobilità e la ricettività del territorio, **guardando oltre il 2026**. Tra gli ambiti di maggiore attenzione rientrano, oltre a mobilità e trasporti, anche:

- infrastrutture sportive e filiera della neve;
- sistema ricettivo.

Non a caso, come deciso dal CIO a gennaio 2025, “**Dolomiti Valtellina 2028**” sarà la quinta edizione dei **Giochi Olimpici Giovanili Invernali** (YOG) e le gare si svolgeranno esclusivamente nelle sedi esistenti in tre *cluster* in Valtellina, Trentino e Cortina, utilizzando alcuni degli impianti sportivi dei Giochi Olimpici Invernali di “Milano-Cortina 2026”¹⁹.

MOBILITÀ E TRASPORTI

178. Il **territorio lariano** rappresenterà uno **snodo logistico fondamentale** per il flusso di visitatori dei Giochi Olimpici da e verso le valli. La mobilità durante le Olimpiadi invernali interesserà tre arterie fondamentali del traffico regionale: la **SS38** - Strada Statale dello Stelvio, la **SS36** - Strada Statale del Lago di Como e dello Spluga e la **linea ferroviaria Milano-Tirano**. Il Piano delle Opere nel *cluster* dell’Area Vasta prevede circa 20 interventi, per un investimento totale di **454,7 milioni di Euro**²⁰, dedicati principalmente al miglioramento delle infrastrutture stradali e ferroviarie (si rinvia al sottocapitolo 2.4. per maggiori dettagli).

INFRASTRUTTURE SPORTIVE E FILIERA DELLA NEVE

179. Gli **investimenti in infrastrutture sportive** previsti dal Piano Complessivo delle Opere, quantificabili in **circa 165,8 milioni di Euro**, destinati principalmente allo “Stelvio Alpine Centre” di Bormio (78 milioni di Euro) e al “Livigno Snow Park” (circa 75 milioni di Euro), rappresentano una preziosa opportunità per rafforzare la vocazione sportiva del territorio.

¹⁹ Il programma, dal 15 al 29 gennaio 2028, comprenderà tutti e 7 gli sport olimpici invernali (*biathlon, bob, curling, hockey su ghiaccio, slittino, pattinaggio e sci*); in Valtellina, le sedi proposte per gli YOG saranno già utilizzate nel 2026: la pista Stelvio di Bormio per lo sci alpino, l’Aerials & Mogul Park di Livigno e lo Snow Park di Livigno per *freestyle* e *snowboard*.

²⁰ Tale valore include anche alcuni progetti soppressi.

Cluster	Intervento	Importo allocato
Valtellina - Bormio	Lavori relativi al «Stelvio Alpine Centre» di Bormio (SO)	78.001.000 €
Valtellina - Livigno	Lavori relativi al «Livigno Snow Park»	74.964.200 €
Valtellina - Valdidentro	Adeguamenti Venue Biathlon	8.062.000 €
Valtellina - Livigno	Lavori relativi al «Livigno Aerials Moguls»	4.794.200 €
Totale		165.821.400 €

Figura 86. Interventi in impianti sportivi nella provincia di Sondrio. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Piano complessivo delle opere in funzione dei Giochi Olimpici e paralimpici invernali “Milano-Cortina 2026”, 2025.

180. In un contesto nazionale in cui l’offerta impiantistica sportiva italiana è sotto la media europea ed è circa 5 volte inferiore rispetto al *best-in-class* della Finlandia (131 impianti sportivi ogni 100.000 abitanti in Italia rispetto ai 597 della Finlandia e ai 168 nella media UE), la Lombardia è al 1° posto tra le Regioni italiane per numero di impianti sportivi (più di 12.900):

- A livello provinciale, nei territori di Como, Lecco e Sondrio si concentra, complessivamente, il **12,6% del totale degli impianti sportivi lombardi**.
- In valori assoluti, **l’area vasta dell’Alta Lombardia è il secondo polo – dietro a Milano – di strutture e competenze per lo sport nella regione** per numero totale di società sportive (1.236 nel 2023, pari al 14% del totale lombardo), dirigenti societari (11.838) e tecnici (5.167) e **terzo bacino di “talenti” sportivi in Lombardia**, con 131.033 atleti (pari al 13% del totale), dietro a Milano e Brescia²¹.

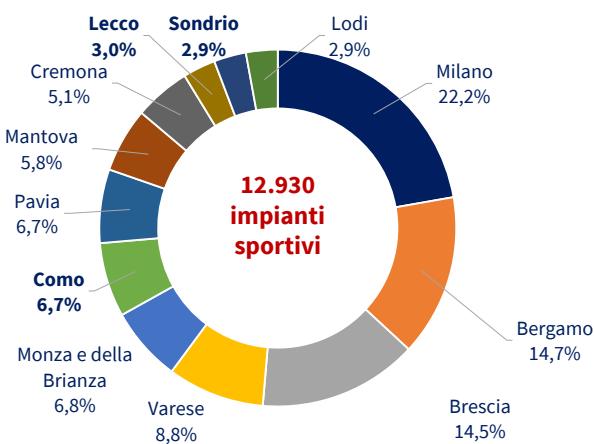


Figura 87. Distribuzione degli impianti sportivi nelle province lombarde (valori percentuali), 2022. Fonte: elaborazione TEHA Group, “Osservatorio Valore Sport”, 2025.

²¹ Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CONI, “I numeri dello sport 2023”, 2024.

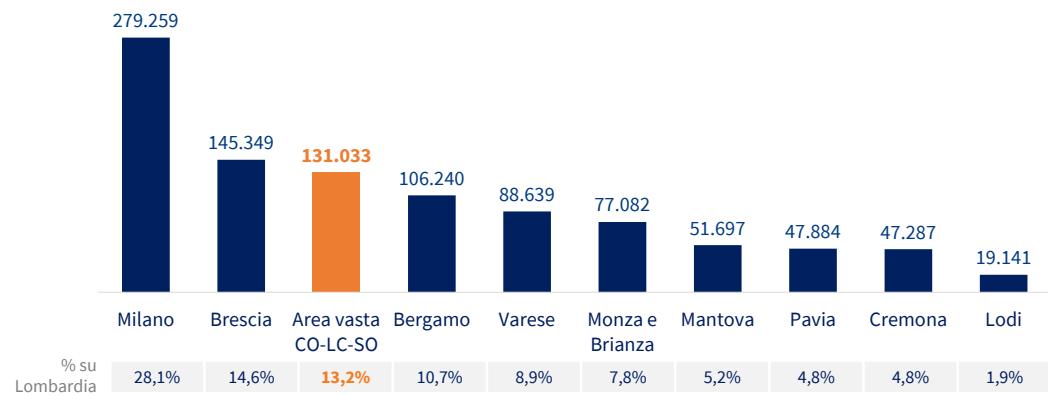


Figura 88. Numero di atleti nelle province lombarde e nell'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio (valori assoluti e percentuali sul totale lombardo), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CONI, 2025.*

181. Secondo l'Indice di Sportività 2024, negli **sport invernali** Sondrio e Lecco sono rispettivamente in 5° e 7° posizione a livello nazionale, mentre Como è 4° per società e risultati degli atleti negli sport dell'acqua (tra cui canoa, canottaggio e vela). Inoltre, Lecco è in 3° posizione, alle spalle di Trento e Rimini, nella classifica "Sport e Società", anche grazie alla *leadership* su "praticanti, scuole e risultati" (1° posto). Infine, Sondrio guida la classifica italiana per Sedi Fiab, soci CAI, Master atletica, gran fondo ciclismo e corse su strada, ed è 3° in Italia per impianti per il turismo sportivo.

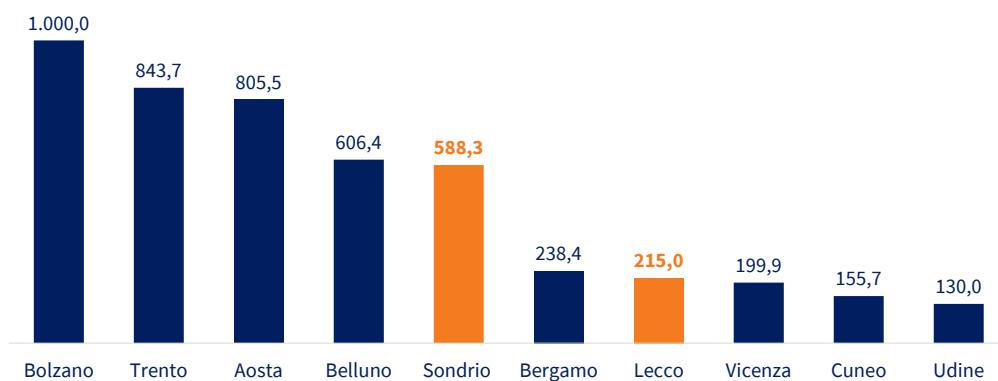


Figura 89. Indice di Sportività 2024 delle province italiane: Top 10 nella classifica "Sport invernali - Società e risultati individuali degli atleti" (punteggio), 2024. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Il Sole 24 Ore, 2025.*

182. Nell'ambito dell'area vasta, la Valtellina e la Valchiavenna mostrano una spiccata vocazione per le attività sportive, grazie ad una solida dotazione di **infrastrutture per gli sport invernali** (115 impianti di risalita, di cui 32 a Livigno; 341 km di piste, pari al 49% del totale Lombardia; 33 scuole di sci, pari a circa la metà della Lombardia). Ciò ha portato allo sviluppo di una articolata **"filiera della neve"**. I dati economici e demografici indicano che il successo turistico

delle stazioni sciistiche e i benefici per la popolazione locale sono influenzati principalmente da fattori come: qualità ed efficienza dei servizi, prezzi competitivi, facilità di accesso, durata della stagione sciistica, ammodernamento degli impianti di risalita, afflusso turistico estivo e politiche regionali per il settore. In particolare, **l'aumento delle temperature** rappresenta un punto d'attenzione per il turismo dello sci, che ricorre sempre più frequentemente alle **tecnologie di innevamento artificiale**. In Italia la quota di piste innevate artificialmente è pari al **72%**, rispetto al 70% in Austria, al 50% in Svizzera e al 39% in Francia²². L'innevamento programmato delle piste da sci sulle Alpi italiane richiederebbe annualmente **26,2 milioni di m³ di acqua**, dei quali quasi il **40% prelevati da bacini di accumulo**, e a fronte di un **costo medio** per la produzione di neve artificiale pari a circa **1-2€ al m³**.



Figura 90. Principali *Facts&Figures* sullo sport nella provincia di Sondrio e focus sugli sport invernali, 2025. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CONI e Regione Lombardia, 2025.



Figura 91. Rappresentazione schematica degli elementi portanti della “filiera della neve”. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

²² Fonte: ANEF (Associazione Nazionale Esercenti Funiviari), 2025.

183. Allo stesso tempo, le caratteristiche dell'offerta turistica nella provincia di Sondrio mettono in luce la necessità di "destagionalizzare" il turismo locale:

- La vocazione turistica dell'area montana emerge in termini di presenze nei **mesi invernali** (dicembre-febbraio) **ed estivi** (luglio-agosto), pari complessivamente al **65% del totale annuale**. La stagione invernale 2024-2025 ha registrato punte del 95%-100% nel tasso medio di prenotazioni nelle montagne valtellinesi durante il periodo delle vacanze natalizie (rispetto a una media regionale dell'80%). Il **turismo estivo e fuori stagione è in crescita** nella provincia di Sondrio e rappresenta oggi quasi la **metà delle presenze** (rispetto al 40% nel 2019).
- L'**integrazione delle valli** è fondamentale per sviluppare un'offerta turistica incentrata su **cicloturismo e percorsi escursionistici**, come dimostra il successo del **Sentiero Valtellina** che collega il Lago di Como a Bormio seguendo il fiume Adda. Guardando oltralpe, ad esempio, la maggior parte delle stazioni svizzere – per diversificare il turismo invernale – ha sviluppato **offerte alternative** che incentivano percorsi escursionistici invernali (ad esempio, ciaspole, slitta), il **turismo esperienziale/del benessere** e l'organizzazione di eventi ludici e gastronomici.

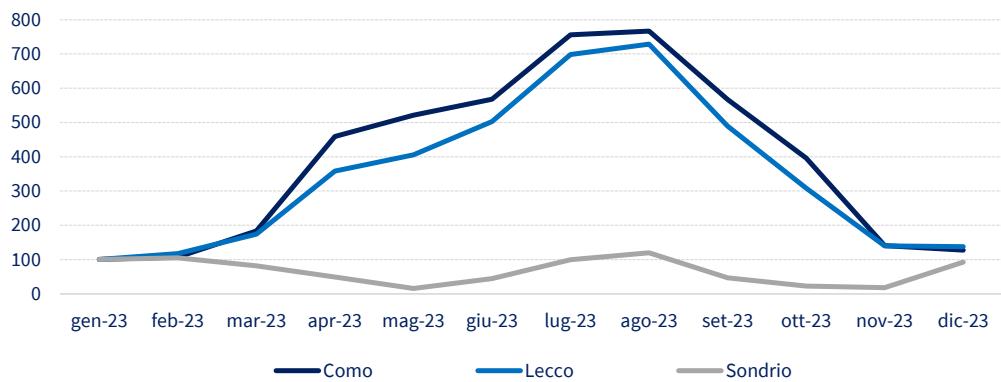


Figura 92. Distribuzione delle presenze negli esercizi ricettivi (alberghieri ed extra-alberghieri) nelle province di Como, Lecco e Sondrio su base mensile (numero indice; gennaio 2023 = base 100), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

184. La naturale vocazione turistica nelle valli della Provincia di Sondrio può (e deve) dialogare sempre più con l'area lariana, che rappresenta un modello consolidato di sviluppo locale e vede nei **mesi primaverili ed estivi** i periodi di maggiore afflusso (principalmente da aprile a settembre, pari a circa l'**80%** delle presenze complessive nei territori di Como e Lecco), ma sta già sperimentando

maggiori flussi anche fuori stagione²³. Nei primi 8 mesi del 2024, le Province di Como e Lecco hanno registrato complessivamente 4,3 milioni di presenze turistiche, con 3,35 milioni di soggiorni a Como e più di 947mila a Lecco²⁴, confermando così il ruolo centrale delle aree interne e lacustri nello sviluppo del settore turistico:

- **Como** è una **destinazione consolidata e di alto livello**, con un incremento di 53.350 presenze nei primi 8 mesi del 2024 rispetto allo stesso periodo del 2023 (+1,61%) e una forte attrattiva per il turismo internazionale (86,1% del totale delle presenze).
- **Lecco** mostra una crescita ancora più marcata, con un aumento di 55.500 presenze (**+6,22%**) rispetto all'anno precedente e un **+17% nella spesa turistica**, rispetto al +7% di Como.

TURISMO MICE (MEETINGS, INCENTIVES, CONFERENCES AND EXHIBITIONS)

185. Oltre ai tradizionali flussi turistici legati alle bellezze naturali e culturali, il **turismo business** rappresenta una leva strategica per lo sviluppo economico e turistico dell'area vasta delle tre province lombarde. Questo segmento, che include eventi congressuali, fiere, *meeting* e conferenze, offre un'opportunità di crescita che va al di là del turismo tradizionale, portando benefici diretti e indiretti all'economia locale. Non solo stimola settori chiave come l'ospitalità, la ristorazione, ma consente anche di attrarre investimenti e di rafforzare il *network* tra aziende e professionisti. Inoltre, gli **eventi di grande portata**, spesso internazionali (si pensi, ad esempio, ai convegni a Villa Erba e Villa d'Este a Cernobbio), fungono da vetrina globale per il territorio, aumentando la sua visibilità e consolidando la sua reputazione come destinazione di eccellenza. Il turismo *business* rappresenta dunque un ulteriore fattore di crescita, consolidamento e diversificazione dell'offerta turistica, contribuendo a incrementare la durata e la stagionalità dei flussi turistici, grazie alla possibilità di ospitare eventi anche nei periodi meno affollati.
186. Un esempio emblematico di come il turismo *business* possa fungere da volano per l'economia locale è rappresentato dal caso di **Cernobbio** lungo la sponda comasca del Lario:

²³ Ad esempio, a Capodanno 2024 il Lago di Como ha raggiunto una media del 90% nel tasso di prenotazioni e in determinate zone di maggior richiamo - come Menaggio, Como, Cernobbio, Torno e Lecco - si è raggiunto il 95%. Si veda: Regione Lombardia, "Turismo: flussi in crescita nel 2024 e buone prospettive per il 2025", 10 gennaio 2025.

²⁴ Fonte: Regione Lombardia, Osservatorio regionale del turismo e dell'attrattività, 2025.

- Da un lato, **Villa Erba** è un centro espositivo e congressuale di rilevanza internazionale, che unisce spazi moderni e funzionali con il fascino storico di una villa ottocentesca e un parco secolare affacciato sul lago. Questa fusione unica di elementi storici e strutture all'avanguardia rende Villa Erba una *location* ideale per ospitare una vasta gamma di eventi, tra cui fiere, congressi, mostre e manifestazioni culturali. Grazie alla sua versatilità e ai servizi di alto livello, Villa Erba non solo attrae visitatori ma stimola anche l'indotto economico locale, creando opportunità di *networking* tra le aziende partecipanti e aumentando la domanda di servizi nel territorio.
- Dall'altro lato, il **Forum “Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive” organizzato da TEHA Group** - che sin dalla prima edizione nel 1975, si tiene presso **Villa d'Este** a Cernobbio - è uno dei più prestigiosi Forum economici internazionali che si svolge ogni anno nel primo fine settimana di settembre. Per tre giorni, Capi di Stato, Ministri, Vertici delle Istituzioni europee ed internazionali, Premi Nobel, capi azienda e imprenditori da tutto il mondo si confrontano a porte chiuse sui temi-chiave e sulle priorità che interessano l'agenda dei *leader* aziendali e politici nel mondo degli affari, dell'economia, della finanza, della scienza, dell'innovazione e della politica.

SISTEMA RICETTIVO

187. Le prossime Olimpiadi Invernali possono quindi rappresentare un'**opportunità di sviluppo e ammodernamento anche per l'offerta alberghiera** del territorio che, negli ultimi anni, è migliorata sia in termini **quantitativi** (incremento nel numero di esercizi e dei posti letto offerti) che **qualitativi** (spostamento verso la fascia medio-alta di turisti).
188. Nel segmento ricettivo, la provincia di Sondrio conta il 15% degli esercizi e il 10% dei posti letto in Lombardia, collocandosi nella *Top 3* regionale insieme a Brescia (26%) e Milano (25%, ma al primo posto per numero di posti letto, pari al 41,2% del totale lombardo). Nel decennio 2014-2023, è stata inoltre l'unica provincia lombarda insieme a Milano (+6,8%) a registrare **un incremento nel numero di esercizi alberghieri, pari a +5,4%** rispetto a una media regionale di -8,9%), a fronte del +7,2% nei posti letto (insieme al +14% di Milano e al +6,1% di Brescia). Dal punto di vista della composizione dell'offerta, tuttavia, solo il **14%** degli esercizi alberghieri presenti in provincia di Sondrio si colloca nella **fascia alta di 4-5 stelle/5 stelle lusso** (rispetto al 22% a Como e al 18% a Lecco): più della metà degli hotel (58%) rientra nella categoria media (3 stelle e residenze turistico-alberghiere), mentre il 28% si colloca nella fascia bassa (1-2 stelle).

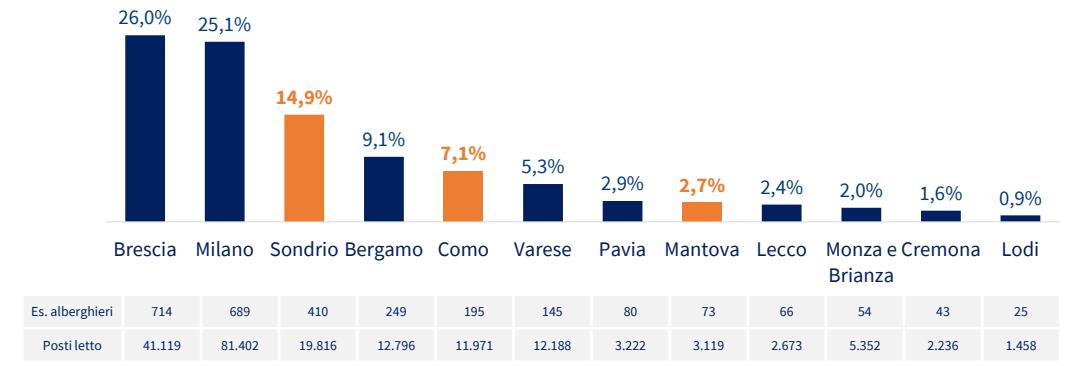


Figura 93. Distribuzione percentuale degli esercizi alberghieri nelle province lombarde (valori percentuali sul totale regionale; valori assoluti di esercizi e posti letto), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

189. Complessivamente, l'area vasta dell'Alta Lombardia offre un quarto degli esercizi alberghieri (24,5%) e il 17,5% dei posti letto alberghieri in Lombardia. Un punto d'attenzione è tuttavia rappresentato dalle **piccole dimensioni: in media 7 esercizi alberghieri su 10 hanno meno di 24 camere**, con un picco nel Lecchese, con il 75,8% del totale provinciale. Inoltre, il territorio lariano si caratterizza per una **predominanza di soluzioni ricettive non alberghiere** (91% del totale nell'area lecchese e 87% nell'area comasca): negli ultimi 10 anni, il numero di esercizi extra-alberghieri è cresciuto in media dell'11% medio annuo in provincia di Lecco e del 13% in provincia di Como, soprattutto nel segmento degli alloggi in affitto gestiti in forma imprenditoriale (+29% e +27%, rispettivamente).
190. **Como si conferma la provincia lombarda con il maggior incidenza di turisti stranieri** (82,3% nel 2023), seguita da Brescia (70,6%) e Lecco (67,5%). Al contrario, la quota di presenze turistiche straniere nella provincia di Sondrio è ancora contenuta (45%). Una simile *performance* si registra con riferimento agli arrivi: quasi 2 su 5 arrivi turistici in provincia di Como sono stranieri (1,13 milioni nel 2023 – 79,3% rispetto al 66,6% della provincia di Lecco e al 37,7% di quella di Sondrio). Le Olimpiadi Invernali Milano – Cortina 2026 possono quindi rappresentare un'opportunità per favorire una maggiore conoscenza del territorio all'estero, seguendo l'esperienza positiva del territorio lecchese, primo in Lombardia per crescita di presenze nel decennio 2014-2023 (+6,2% medio annuo, da 489mila a 839mila presenze annuali).

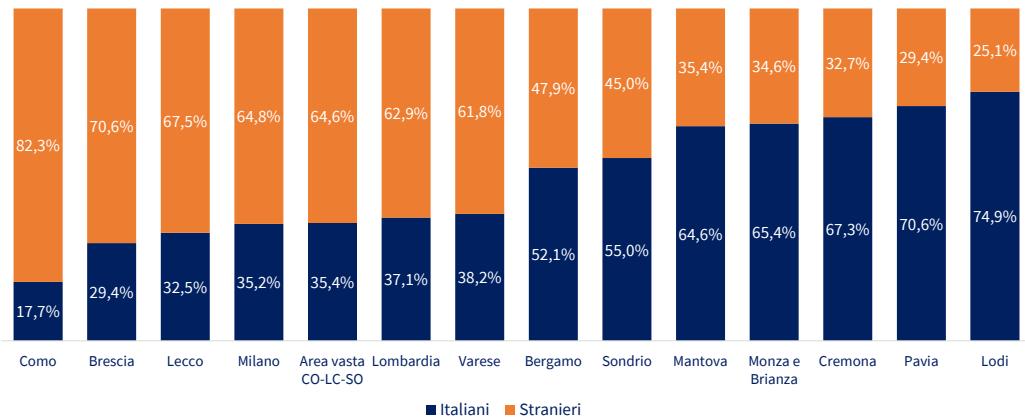


Figura 94. Ripartizione delle presenze turistiche per provenienza nelle province lombarde (valori percentuali), 2023. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.

2.5.2. L’EREDITÀ DEI GIOCHI OLIMPICI INVERNALI DEGLI ULTIMI DECENNI: ALCUNE LEZIONI PER IL FUTURO

191. L’esperienza dei Giochi Olimpici organizzati negli ultimi decenni fornisce alcuni utili spunti di riflessione sul futuro: in particolare, la manifestazione del 2026 può rappresentare una occasione strategica per la **rigenerazione urbana ed infrastrutturale del territorio** e per un utilizzo duraturo delle opere realizzate (o per una loro riconversione), trasformando i punti di potenziale debolezza in fattori di successo, come dimostrano alcune esperienze in Italia e all'estero.



Figura 95. Alcune lezioni dagli ultimi Giochi Olimpici invernali: come trasformare un punto di debolezza in un fattore di successo. Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

192. Nel caso delle **Olimpiadi Invernali di Torino del 2006**, alcune strutture realizzate appositamente per la manifestazione sportiva non sono state valorizzate una volta conclusi i giochi. Infatti, la **struttura spaziale** dei Giochi Olimpici del 2006, organizzata **secondo due differenti tipologie di ambiti** – quello strettamente **urbano** intorno alla città di Torino e quello **montano** delle località delle alte valli di Susa, Chisone e del Pinerolese – ha legato in modo

inedito **differenti sistemi territoriali**. Tuttavia, al termine dei Giochi, molti impianti sportivi sono stati abbandonati a causa degli elevati costi di gestione e del ridotto numero di praticanti di quelle discipline specifiche, come:

- il trampolino per il salto con gli sci a Pragelato, in alta Val Chisone (costati 34,3 milioni di Euro, aperto saltuariamente, con spese di gestione superiori a un milione di Euro all'anno);
- la pista da bob di Cesana Pariol (costata 110 milioni di Euro, inaugurata nel 2005 e chiusa nel 2011).

193. In vista delle prossime Olimpiadi 2026, occorre dunque realizzare un'attenta pianificazione urbanistico-territoriale che - in previsione dei Giochi Olimpici Giovanili Invernali del 2028 - punti al riuso futuro delle strutture e degli spazi realizzati in vista dell'evento, come “*legacy*” per il territorio. L'esperienza piemontese mostra anche che altre strutture sportive hanno beneficiato di un **nuovo impiego** o di una **riqualificazione/rifunzionalizzazione** dopo l'esperienza delle Olimpiadi Invernali del 2006:

- Il Palasport Olimpico di Torino è un impianto polifunzionale coperto costruito tra il 2003 e il 2005 in vista dei Giochi Olimpici Invernali del 2006 per i quali ospitò il torneo di hockey su ghiaccio. Ha una capienza di 15.657 posti e una superficie di 34.000 mq. Attualmente ospita importanti manifestazioni musicali e sportive.
- L'Oval Lingotto è un palazzetto sportivo costruito per ospitare le gare di pattinaggio di velocità dei Giochi Olimpici Invernali del 2006, ha una capienza di 8.500 spettatori per una superficie di circa 20.000 mq. La struttura, dopo le Olimpiadi, è stata trasformata in uno spazio espositivo e fieristico mantenendo la possibilità di un riutilizzo per sport su ghiaccio.
- L'ex-Villaggio Olimpico a Torino venne inizialmente convertito in uno studentato, ma successivamente fu oggetto di occupazione abusiva dal 2013 al 2019, con più di 1.000 persone insediate nelle palazzine. Con il progetto «MOI – Migranti un'Opportunità di Inclusione», le palazzine sono state rifunzionalizzate ai fini di *social housing*, per studenti e giovani lavoratori, per un totale di 388 posti letto.

194. Un punto d'attenzione riguarda anche gli effetti in termini di **visibilità e comunicazione** per il territorio piemontese a valle delle Olimpiadi Invernali del 2006: nonostante la città di Torino abbia ospitato solo alcuni sport *indoor* e la maggior parte delle gare si fosse tenuta nelle alte valli di Susa e Chisone, la manifestazione si è rivelata una **potente leva di marketing e promozione** per il

capoluogo sabaudo, valorizzandone l'immagine di polo sportivo e culturale e non solo di sede della principale industria automobilistica italiana:

- I XX Giochi Olimpici 2006 sono stati trasmessi in diretta da 130 Paesi e, nell'era *pre-social network*, le ceremonie di apertura e chiusura dei Giochi a Torino sono state viste da 2 miliardi di spettatori.
- Tra il 2005 e il 2011, le Olimpiadi hanno portato in Provincia di Torino un aumento medio annuo di quasi **116.000 turisti** e incrementato in media ogni anno il numero di pernottamenti di circa 700.000 unità. A ridosso dell'evento, il tasso medio di crescita degli arrivi turistici nella Provincia di Torino nel triennio 2007-2009 è stato di circa il **15%**.

Tuttavia, al termine dell'evento i comuni montani non hanno beneficiato di un pari richiamo turistico²⁵.

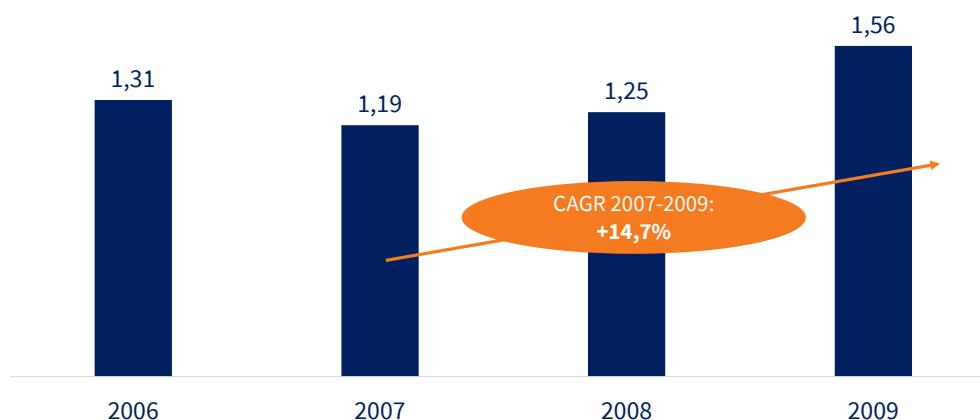


Figura 96. Arrivi turistici nella Provincia di Torino (milioni): l'effetto dei Giochi Olimpici Invernali, 2006-2009. Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, Comune di Torino e Banca d'Italia, 2025.

195. I XXIV Giochi Olimpici Invernali, ospitati in **Cina** nel febbraio **2022**, sono stati l'occasione per la **riqualificazione urbana ed infrastrutturale** di alcune aree situate tra Pechino, Zhangjiakou e il distretto di Yanqing. Infatti, in vista dei Giochi Olimpici è stata accelerata la costruzione di due importanti infrastrutture di trasporto: la **superstrada Pechino-Chongli** e la **ferrovia ad Alta Velocità Pechino-Zhangjiakou**. È avvenuta inoltre:

- la riqualificazione del sito industriale dell'ex acciaieria del Parco Shougang, un'area di 9 milioni di mq divenuto adesso un **polo culturale, sportivo e turistico**;

²⁵ Si veda: Banca d'Italia, "Non è tutt'oro ciò che luccica. Una valutazione economica dei Giochi Olimpici Invernali di Torino", novembre 2021.

- la ristrutturazione e riqualificazione del villaggio di Xidazhuangke, iniziata nel luglio 2019 e conclusasi nel giugno 2021, trasformata in un'**area residenziale**.
196. Negli Stati Uniti d'America, lo Utah ha saputo consolidare la propria vocazione sportiva sin dai **Giochi Invernali del 2002 a Salt Lake City**. La Utah Olympic Legacy Foundation (UOLF) e la Utah Sports Commission (USC) sono state costituite prima del 2002 per gestire gli impianti sportivi, lo sviluppo dello sport e collaborare con altre organizzazioni dello Stato per **continuare a portare grandi eventi sportivi** nello Utah dopo i Giochi di Salt Lake City. L'esposizione globale per Salt Lake City nel 2002, insieme agli investimenti per l'ammodernamento delle infrastrutture turistiche, ricreative e sportive, ha determinato una crescita economica costante e reso lo Stato una **destinazione attrattiva per gli amanti dello sport**:
- L'organizzazione di eventi sportivi successivi nello Utah ha generato **2 miliardi di Dollari** per l'economia dello Stato.
 - Gli arrivi degli **sciatori** sono aumentati del **+72% tra il 2002 e il 2019**; nel 2020, gli impianti sportivi dello Stato erano 4 volte più affollati rispetto ai livelli del 2002.
 - Circa 800 eventi sportivi (**per il 75% non invernali**) sono stati portati nello Utah, che ha ospitato **oltre 175 eventi internazionali di sport invernali**, tra cui più di 60 eventi di Coppa del Mondo, 7 campionati del mondo e numerosi altri eventi sportivi e non sportivi.
 - Lo Utah Olympic Oval è oggi utilizzato per il pattinaggio di velocità, il pattinaggio artistico, l'hockey su ghiaccio, il curling e la corsa ed ospita programmi educativi per insegnare lo sport su ghiaccio a bambini e studenti.
197. Alla luce delle esperienze internazionali e dal percorso di ascolto degli *stakeholder* territoriali nei Tavoli di Lavoro e nel ciclo di interviste, è stato quindi suggerito di:
- **Ripensare il modello di offerta di ospitalità nelle tre province dell'area vasta** per intercettare un turista, anche alto spendente, che sempre più alla ricerca di un'esperienza di qualità (es. produzioni enogastronomiche), a ridotto impatto sul territorio (ad esempio, edilizia sostenibile e circolare) e a contatto con la natura.
 - **Valorizzare** – anche nelle strategie di comunicazione – **le eccellenze delle produzioni e dell'offerta turistica dei 3 territori**, con l'obiettivo di

destagionalizzare i flussi turistici (l'alta stagione della Valtellina coincide con la bassa stagione dell'area lariana, e viceversa).

- **Sviluppare soluzioni di mobilità “ad impatto zero” e ad elevato contenuto tecnologico** da applicare nelle valli delle manifestazioni sportive che possano connettere il territorio anche a valle delle Olimpiadi Invernali del 2026.
- Rafforzare e diffondere la cultura dello sport attraverso l'implementazione di **programmi formativi nel sistema secondario** per preparare i giovani alle nuove professioni legate alla “filiera della neve” e al turismo lacuale e montano.

PARTE TERZA.

LA ROADMAP PER LO SVILUPPO FUTURO DELL'AREA VASTA DELLE PROVINCE DI COMO, LECCO E SONDRIO

3.1. INTRODUZIONE

198. Dall'analisi del sistema socio-economico e produttivo dell'area vasta e dalle indicazioni emerse dall'attività di ascolto e confronto realizzata da TEHA con gli *stakeholder chiave* e *opinion leader* dei territori di Como, Lecco e Sondrio sono stati identificati **alcuni ambiti prioritari d'intervento per la roadmap per l'agenda dell'area dell'Alta Lombardia**. Le proposte si concentrano, nello specifico, sulle aree ritenute strategiche per delineare un futuro comune per i tre territori e coerenti con le vocazioni e l'assetto del tessuto produttivo locale: digitalizzazione, energia e sostenibilità, capitale umano, turismo, rete infrastrutturelle e servizi per la collettività.

1 INDUSTRIA MANIFATTURIERA	Costituire un Manufacturing Innovation Hub dell'area vasta per sostenere la competitività e la transizione energetica e digitale delle filiere industriali chiave, favorendo le sinergie tra centri di ricerca, ecosistema delle startup e le PMI
2 DIGITALIZZAZIONE	Insediamento di un data center nell'Alta Lombardia a supporto della transizione digitale delle imprese che, a tendere, possa portare alla creazione di un polo di innovazione
3 ENERGIA E SOSTENIBILITÀ	Definire un piano integrato di area vasta per la definizione e implementazione di un approccio comune nelle tre province per la decarbonizzazione e diversificazione energetica
4 CAPITALE UMANO	Definire un piano di retention dei talenti e di attrazione di lavoratori da altre regioni/Paesi , delineandone le modalità di integrazione nel mercato del lavoro e valorizzando forme di "welfare territoriale" e patti territoriali
5 TURISMO	Gestire in modo integrato l' offerta turistica nelle tre province dell'area vasta, puntando alla destagionalizzazione dei flussi, attraverso una comunicazione integrata del patrimonio locale e alla valorizzazione di specifici "attrattori" Realizzazione di un unico comprensorio sciistico in Valtellina interconnesso e di livello internazionale
6 RETE INFRASTRUTTURALE	Rendere il Lario e la Valtellina un' area intermodale e pienamente interconnessa con i territori limitrofi per lo spostamento rapido, sicuro, integrato e a basso impatto ambientale di persone e merci
7 SERVIZI PER LA COLLETTIVITÀ	Realizzare un progressivo riordino/integrazione funzionale dei tre territori per una gestione dei servizi pubblici su scala omogenea

Figura 97. I 7 ambiti d'intervento strategico per delineare un futuro comune dell'area vasta dei territori di Como, Lecco e Sondrio. *Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.*

199. Le proposte d'azione, illustrate nel successivo paragrafo, si sviluppano nella descrizione:

- del contesto di riferimento e delle ragioni sottostanti (**"razionale"**);
- degli **obiettivi** della proposta d'azione;
- dell'intervento e delle **attività specifiche** ad esso connesso;
- laddove quantificabili, dei **benefici attesi**, di natura quali-quantitativa, per il territorio dell'area vasta;

- di alcune **best practice di riferimento**, in Italia e all'estero, coerenti con le caratteristiche del territorio dell'area vasta e/o con gli interventi ipotizzati.
200. Per ciascuna proposta d'azione sono state valutate, e riassunte su una scala crescente nella seguente tabella sinottica, **quattro dimensioni**:
- **L'impatto sulla competitività del territorio**, inteso come capacità di incidere sulla generazione di ricchezza e maggiore competitività del territorio dell'area vasta.
 - **L'impatto sull'occupazione**, ovvero le possibili ricadute occupazionali “di sistema”, una volta che gli interventi saranno entrati a regime.
 - **La complessità realizzativa**, collegata all'effetto congiunto di più fattori esogeni, tra cui la complessità amministrativo-burocratica (c.d. *permitting*), complessità tecnico-ingegneristica dei lavori, fattibilità economica e possibili “resistenze” del sistema sociale (si pensi alla sindrome NIMBY – “*Not in My Backyard*”).
 - **I benefici diretti per le imprese**, intesi come impatto atteso in termini di maggiore competitività per le imprese (ad esempio, flussi di merci, reperimento di lavoratori, migliore connettività, ecc.).



Figura 98. Visione d'insieme sui benefici delle proposte della *roadmap* per l'agenda dell'area vasta dell'Alta Lombardia. Fonte: elaborazione TEHA Group, 2025.

3.2. LE PROPOSTE D'AZIONE PER L'AGENDA DELL'AREA VASTA DELL'ALTA LOMBARDIA

PROPOSTA N. 1

RAZIONALE

201. L'industria manifatturiera rappresenta un pilastro fondamentale del sistema economico delle province di Como, Lecco e Sondrio, caratterizzandosi per la **forte vocazione manifatturiera** che si inserisce in un contesto territoriale distintivo, caratterizzato da un contesto paesaggistico e naturalistico di eccezionale valore, grazie alla presenza dei laghi e delle Alpi. Questa combinazione rappresenta un *asset* competitivo che può diventare **un fattore decisivo per l'attrazione di talenti, imprese innovative e investimenti dal resto d'Italia e dall'estero**. La provincia di Lecco detiene il primato regionale per Valore Aggiunto manifatturiero, con una specializzazione particolarmente marcata nei settori della metalmeccanica, meccatronica e *medtech*. Como si distingue per la sua eccellenza nel settore tessile e nell'industria dell'arredamento, mentre Sondrio presenta un tessuto manifatturiero diversificato con forte presenza nel settore agroalimentare e meccanico.
202. Negli ultimi anni il sistema produttivo dei tre territori ha dovuto affrontare sfide strutturali che richiedono sempre più **interventi coordinati per mantenere e rafforzare la propria competitività**. Riguardo al **capitale umano**, l'area dell'Alta Lombardia sconta una crescente difficoltà nel reperimento di figure professionali specializzate, con il **52%** delle imprese manifatturiere che dichiara difficoltà nel trovare personale qualificato nei settori tecnici e ingegneristici. Il fenomeno si inserisce in un quadro più ampio di sfide legate alla transizione digitale ed ecologica, dove nonostante l'eccellenza produttiva emerge un divario significativo nell'**adozione di tecnologie abilitanti 4.0 e soluzioni per l'efficienza energetica**. Le imprese manifatturiere dell'area vasta faticano a implementare strategie strutturate per la riduzione di consumi energetici ed emissioni e l'integrazione di processi produttivi sostenibili, evidenziando la necessità di supporto specialistico nell'accompagnamento verso modelli di *business* più sostenibili.
203. Parallelamente, nonostante l'area presenti *asset* di eccellenza come il Politecnico di Milano, ComeNExT, il CNR e l'incubatore Polihub, il territorio fatica a tradurre queste competenze in un **ecosistema dinamico di startup innovative**. Questa situazione è ulteriormente aggravata da una criticità

strutturale nell'**accesso ai capitali di rischio** per le imprese innovative e per i progetti di trasformazione digitale e sostenibile, limitando le opportunità di crescita per le imprese che necessitano di investimenti per l'innovazione e lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi ad alto contenuto tecnologico.

OBIETTIVI

204. L'implementazione di una strategia coordinata per lo sviluppo e la competitività dell'industria nelle tre province permetterà di consolidare la *leadership* manifatturiera regionale, rafforzando il ruolo dell'area vasta come **polo manifatturiero d'eccellenza a livello europeo** attraverso l'incremento della produttività e dell'innovazione delle imprese esistenti. Questo processo di rafforzamento deve necessariamente passare attraverso l'accelerazione della transizione digitale ed ecologica, promuovendo l'adozione di tecnologie digitali e soluzioni sostenibili nelle imprese manifatturiere per raggiungere una maggiore competitività sui mercati internazionali e migliorare l'efficienza energetica e l'impatto ambientale dei processi produttivi.
205. Parallelamente, diventa fondamentale la creazione di un **ecosistema dell'innovazione dinamico** che sappia sviluppare un ambiente favorevole alla nascita e crescita di **startup innovative**, con particolare *focus* sulle applicazioni *deeptech* nei settori caratteristici dell'area vasta, come la meccatronica e il *medtech*. Questo obiettivo si intreccia strettamente con lo **sviluppo del capitale umano**, creando un sistema integrato di formazione e attrazione dei talenti che sfrutti il vantaggio competitivo rappresentato dalla qualità della vita nel territorio lariano e valtellinese per **ridurre il mismatch** tra domanda e offerta di lavoro qualificato e attrarre giovani professionisti altamente qualificati.
206. Un elemento trasversale a tutti questi obiettivi riguarda la **facilitazione dell'accesso ai capitali per l'innovazione** attraverso strumenti finanziari dedicati e l'attrazione di operatori specializzati per supportare gli investimenti in innovazione, digitalizzazione e sostenibilità delle imprese manifatturiere, supportando le imprese innovative dell'area vasta nell'accesso al mercato dei capitali di rischio attraverso percorsi e incontri dedicati. La strategia mira alla valorizzazione dell'unicità territoriale trasformando la combinazione unica di eccellenza manifatturiera e qualità ambientale in un **fattore di attrazione per investimenti internazionali, partnership tecnologiche e insediamenti di centri di ricerca**.

PROPOSTA

207. La strategia per lo sviluppo e la competitività dell'industria manifatturiera nelle province di Como, Lecco e Sondrio si articola attraverso la **creazione di un "Manufacturing Innovation Hub"** dell'area dell'Alta Lombardia che coordini e supporti le eccellenze esistenti, in sinergia con i *Digital Innovation Hub* già presenti nel territorio, fungendo da catalizzatore per **progetti di ricerca applicata nei settori strategici e gestendo risorse dedicate per finanziare progetti congiunti tra le università, le ITS Academy e le imprese**. Questo hub potrà coordinare la creazione di **Centri di Competenza Settoriali specializzati** e supporterà lo sviluppo di un **ecosistema dinamico per le startup innovative** nei settori ad alta intensità tecnologica attraverso percorsi di incubazione che includano *mentorship* da parte di imprenditori esperti del territorio e accesso a *seed funding* iniziale per i progetti più promettenti promuovendo la collaborazione con società di *venture capital* (ad esempio, CDP Venture Capital) e con i centri di eccellenza del territorio, come l'incubatore Polihub. La creazione di un legame strutturale tra le *startup* e le imprese manifatturiere consolidate avverrà attraverso **programmi di corporate venture** che facilitino lo sviluppo di soluzioni innovative direttamente applicabili nei processi produttivi esistenti.
208. Il secondo pilastro della strategia prevede il supporto alla **transizione digitale ed energetica** del sistema produttivo dell'area vasta promuovendo un programma coordinato di **supporto all'adozione di tecnologie digitali e green** nelle PMI locali attraverso, ad esempio, *voucher* cumulabili con gli incentivi nazionali e servizi di *assessment* tecnologico gratuito, formazione specialistica e accompagnamento nell'implementazione di soluzioni digitali e green, da coordinare in stretta collaborazione con il Manufacturing Innovation Hub. Queste iniziative mirano a facilitare l'incontro tra domanda e offerta di soluzioni innovative, supportando anche lo **sviluppo delle competenze** attraverso programmi di formazione che includano moduli specifici su intelligenza artificiale applicata ai processi industriali, robotica avanzata, IoT industriale ed efficienza energetica per il settore manifatturiero.
209. In parallelo, per sostenere la competitività del sistema manifatturiero dell'area vasta è fondamentale promuovere l'**attrazione e retention dei talenti**, in linea con la proposta n. 4, attraverso una strategia integrata che valorizzi l'unicità del territorio lariano e valtellinese tramite **borse di studio e contratti di ricerca per giovani ricercatori e ingegneri internazionali con agevolazioni per l'affitto di abitazioni e servizi di welfare territoriale**. Un ulteriore punto di attenzione di una strategia a medio-lungo termine riguarda l'accesso al mercato dei capitali

per supportare progetti di crescita, innovazione e internazionalizzazione delle PMI manifatturiere, operando attraverso strumenti differenziati come prestiti agevolati per progetti di digitalizzazione, partecipazioni minoritarie in imprese innovative, e garanzie per facilitare l'accesso al credito bancario, oltre a programmi di *networking* per attrarre investitori privati e *angel investor* e supporto legale e fiscale per facilitare le operazioni di investimento.

BEST PRACTICE DI RIFERIMENTO

210. L'esperienza del **Baden-Württemberg** in Germania rappresenta una *best practice* internazionale grazie al **programma "Industrie 4.0 BW"** che ha integrato università tecniche, centri di ricerca e PMI manifatturiere attraverso una **rete di "Digital Hub" territoriali specializzati per settore industriale e la creazione di 12 "Mittelstand 4.0-Kompetenzzentren"** (Centri di Competenza per le PMI), ciascuno specializzato in specifiche tecnologie digitali e settori industriali. Questi centri hanno erogato servizi gratuiti di *assessment* tecnologico alle PMI, facilitato l'implementazione di soluzioni digitali e sostenuto la formazione di tecnici specializzati.
211. Tra le diverse iniziative, il programma “Industrie 4.0 BW” oggi mette a disposizione delle imprese locali un **centro applicativo industria 4.0 dell'Istituto Fraunhofer** per l'ingegneria della produzione e automazione, un **hub per l'Intelligenza Artificiale applicata nei settori dell'energia, della mobilità e dell'industria**, l'ARENA2036 (*Active Research Environment for the Next Generation of Automobiles*) per sostenere l'innovazione e la ricerca nel settore *automotive*, oltre al **programma Bodensee Mittelstand 4.0 che sostiene le piccole e medie imprese (PMI) nella regione del Lago di Costanza** (Germania, Austria, Svizzera e Principato del Liechtenstein) nella loro trasformazione digitale e nel **reperimento delle competenze tecniche**, coordinando le competenze del sistema produttivo, scientifico e della ricerca nell'area del Lago di Costanza per renderle più accessibili alle PMI regionali.

PROPOSTA N. 2

RAZIONALE

212. Nel corso degli anni i *data center* si sono evoluti dai tradizionali *server fisici on-premises* alle reti virtuali in grado di supportare applicazioni e carichi di lavoro su più infrastrutture fisiche e in un ambiente *multicloud*: oggi i dati si trovano e devono essere connessi su più *data center*, alla periferia e in *cloud pubblici* e

privati. Il *data center* deve poter comunicare con più sedi, all'interno dell'azienda o nel *cloud*²⁶. A fronte della generazione di enormi quantità di dati da archiviare e, soprattutto, rendere **accessibili e condivisibili** con aziende, *partner*, clienti e utenti di tutto il mondo, il *data center* rappresenta **un insieme di server per l'archiviazione, l'elaborazione e la comunicazione dei dati verso l'esterno**. Non a caso, i *data center* sono stati infatti riconosciuti dal Governo italiano come **“infrastrutture critiche”**, da cui dipende, in situazioni di stato d'allarme, similmente ai servizi elettrici o idrici, la vita di chi ne è connesso. Con la continua crescita della domanda di servizi *cloud*, a cui si appoggiano *provider* di servizi di vario tipo (dall'e-commerce alle piattaforme di *sharing*), i *data center* di nuova generazione iper-sicuri, connessi ed efficienti sono indispensabili per supportare le imprese nell'espansione delle loro attività in ottica di trasformazione digitale.

213. Queste infrastrutture possono essere di tipo pubblico o privato:

- Un ***data center pubblico*** è un'infrastruttura gestita da fornitori di servizi *cloud*, che offre risorse IT condivise tra più aziende. Il principale vantaggio di questa soluzione è la **scalabilità**, poiché le risorse sono disponibili *on-demand* e possono essere adattate rapidamente alle esigenze del *business*. Inoltre, i **costi sono più contenuti** rispetto a un *data center* privato, perché non richiede investimenti in *hardware* e manutenzione. Tuttavia, le aziende hanno un minor controllo su dati e sicurezza, essendo tali aspetti gestiti dal *provider*.
- Un ***data center privato***, invece, è di proprietà di un'azienda o di un'organizzazione e viene **utilizzato esclusivamente per le proprie esigenze IT**. Questa opzione garantisce **maggior sicurezza e personalizzazione**, permettendo di implementare misure di protezione specifiche e di rispettare normative aziendali e di settore. Tuttavia, i costi di gestione sono elevati, in quanto richiede investimenti in infrastrutture, personale specializzato e aggiornamenti continui. Si tratta, quindi, di una soluzione ideale per realtà aziendali che trattano dati sensibili e necessitano di un controllo completo sulle proprie risorse IT.

214. Nel 2024 il Governo italiano ha varato la **“Strategia italiana per l’Intelligenza Artificiale 2024-2026”** per posizionare l'Italia come *leader* nel panorama globale dell'Intelligenza Artificiale, affrontando diverse aree chiave (sviluppo di

²⁶ Quando le applicazioni sono ospitate nel *cloud*, usano le risorse del *data center* fornite dal *provider* di servizi *cloud*.

R&I; competenze e formazione; applicazione dell'IA ai servizi offerti dalla P.A. ai cittadini; sostenibilità e responsabilità sociale): la strategia prevede la creazione di *data center* per supportare le necessità infrastrutturali legate all'Intelligenza Artificiale.

215. Nel 2024, la crescita del settore in Italia ha continuato il *trend* positivo dell'anno precedente, con 75 nuovi MW IT, portando la potenza totale dei *data center* italiani a **513 MW IT** (+17% rispetto al 2023). L'area occupata da queste infrastrutture è aumentata del 15%, raggiungendo i 333.341 m². Inoltre, un ruolo chiave è svolto dai **campus data center**, che rappresentano la modalità principale di sviluppo delle infrastrutture e detengono il 44% della potenza IT attiva. Questi impianti, estesi sul territorio e collegati alle reti ad alta tensione, attirano l'attenzione dei *cloud provider* per accordi strategici con i *colocator*²⁷.
216. Un segmento in rapida espansione è quello dei **data center ad alta potenza** (>10 MW IT), che richiedono allacciamenti alla rete ad alta tensione e rappresentano ad oggi il 37% della potenza totale, con un forte aumento rispetto al 2023. Il 70% di queste strutture è situato nell'area milanese, rendendola un polo centrale per il settore. A livello geografico, **la Lombardia è infatti la regione italiana leader con 318 MW IT, di cui 238 MW IT concentrati a Milano**, che ha registrato una crescita del 34% rispetto al 2023. Il ruolo trainante della Lombardia nello sviluppo di tali infrastrutture in Italia emerge anche dall'analisi delle richieste di connessione di *data center* in alta tensione, dove la Regione Lombardia da sola raccoglie il **55%** delle richieste totali ad agosto 2025.
217. Sebbene Milano sia ancora lontana dai grandi *hub* europei come Londra (1.065 MW IT) e Francoforte (867 MW IT), Milano si posiziona in vantaggio su altri mercati emergenti, come Madrid (172 MW IT, +26%) in Spagna e Varsavia (144 MW IT) in Polonia. Lo sviluppo dei *data center* in Europa si è storicamente concentrato nelle aree urbane c.d. "FLAPD" (Francoforte, Londra, Amsterdam, Parigi e Dublino). Tuttavia, questi mercati stanno rallentando, a causa di restrizioni normative e ambientali²⁸, per cui gli investitori stanno spostando il loro interesse verso mercati emergenti come Italia, Spagna, Polonia e i Paesi baltici (Svezia e Norvegia), attratti sia dalle opportunità di crescita che dalle condizioni climatiche favorevoli per il raffreddamento delle infrastrutture. La

²⁷ Fonte: Politecnico di Milano, Osservatorio *Data Center*, gennaio 2025.

²⁸ Ad esempio, ad Amsterdam una moratoria limita l'apertura di nuove strutture, mentre a Dublino l'avvio di un *data center* è stato bloccato in quanto non rispettava i vincoli di utilizzo delle energie rinnovabili per la propria alimentazione.

recente Deliberazione della Giunta Regionale ha definito le linee guida per la pianificazione e localizzazione dei *data center*, evidenziando l'importanza della **compatibilità urbanistica** e dell'**impatto ambientale**.

218. In particolare, la **proposta di legge** contenente «*Disposizioni per la disciplina, la localizzazione e lo sviluppo sostenibile dei data center in Lombardia*» introduce un approccio **integrato alla localizzazione dei data center**, fondato su una *checklist* di criteri ambientali, tecnici e urbanistici. Tra questi si evidenziano la predilezione per **aree dismesse**, la vicinanza a dorsali digitali e fonti rinnovabili, l'adozione di tecnologie per il recupero di calore e il monitoraggio delle performance energetiche. Questo approccio, oltre a limitare il consumo di suolo, consente di valorizzare infrastrutture esistenti e ottimizzare l'uso delle risorse. Da una mappatura estesa delle superfici **brownfield** in Italia potenzialmente adatte alla localizzazione di *data center* (circa 3,7 milioni di m²), oltre il **35%** si trova in Lombardia. Considerando che circa il **16%** di questi siti dispone di un allaccio in media o alta tensione, tali aree dismesse rappresentano un'opportunità strategica per ridurre i tempi e i costi legati alle procedure di connessione alla rete e sostenere lo sviluppo di infrastrutture strategiche per il sistema-Paese.
219. Inoltre, gli investimenti in infrastrutture per sostenere la creazione di nuovi *data center* generano un **effetto moltiplicatore** sugli investimenti in altri settori, nonché la creazione di posti di lavoro. Ad esempio, la domanda energetica di questi nuovi *data center* aggiunti a quelli già presenti sul territorio nazionale, richiederebbe la produzione di centinaia di MW di nuova energia rinnovabile con un consumo molto stabile, data l'operatività h24/7 di questo settore. Ciò comporterà l'impiego di personale altamente qualificato di circa 30.000 persone in Italia per la costruzione, il funzionamento, la gestione di questi centri e l'indotto generato.

OBIETTIVI

220. La realizzazione di un *data center* nell'Alta Lombardia permetterebbe di raggiungere i seguenti obiettivi:
- Migliorare l'**infrastruttura digitale locale**, tramite il **potenziamento delle infrastrutture di connettività locale** come la banda larga e la fibra ottica, **della connettività e dell'accesso ai servizi digitali** con la possibilità per le imprese di accedere a servizi *cloud*, *storage* e infrastrutture di rete a bassa latenza, migliorando le *performance operative*, beneficiando così di una maggiore velocità nei processi digitali e nella gestione dei dati.

- Incrementare la **flessibilità e resilienza delle infrastrutture digitali** tramite lo sviluppo di soluzioni di *backup* e *disaster recovery* più affidabili e sicure.
- Promuovere **investimenti e innovazione**, con l'attrazione di nuove aziende tecnologiche – come *startup* e imprese IT – e uno stimolo all'innovazione nelle imprese locali grazie alla presenza del *Data Center*, con ricadute positive anche sul PIL locale.
- Promuovere l'**efficientamento dei servizi pubblici** forniti ai cittadini (ad esempio, sanità, istruzione, trasporti, sicurezza) e la **semplificazione dei processi burocratico-amministrativi** ad essi connessi.
- Contribuire alla **diversificazione delle aree di costruzione dei data center** e al **decongestionamento dell'area metropolitana milanese**, già oggi sede della maggior parte dei *data center* privati del Paese e a rischio di progressiva saturazione – elemento che mette sotto pressione la tenuta della rete elettrica – favorendo così un bilanciamento tra opportunità economica e impatto ambientale (consumi di energia, acqua e suolo), in particolare per quanto riguarda le infrastrutture ad altissima tensione.

PROPOSTA

221. Si propone di **insediare un data center nell'Alta Lombardia** (ad esempio, nella Provincia di Sondrio o nell'area del Lecchese) con la missione di:
 - Supportare la crescente **domanda di servizi di calcolo e cloud basati sull'IA** in Lombardia e in Italia per soggetti pubblici e privati.
 - Investire sulla **cybersecurity** per proteggere i dati sensibili di imprese, Pubbliche Amministrazioni e cittadini.
 - Favorire l'**integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi di settori strategici** (ad esempio, industria, sanità e servizi della P.A.) per aumentarne l'efficienza e la produttività.
222. Nel dettaglio, si propone di attivare un **Tavolo di Confronto interprovinciale** che coinvolga le tre Province, il sistema produttivo e associativo e il sistema della formazione e della ricerca al fine di individuare e definire:
 - il **modello di governance**;
 - le **modalità di cofinanziamento** (finanziamenti pubblici e privati);
 - gli **ambiti di focalizzazione** del *data center*;

- la **location per la struttura** (valutando aspetti come l'accessibilità del luogo, la stabilità geologica, la disponibilità di energia, la sicurezza, la connettività alle reti e la vicinanza alle infrastrutture necessarie, oltre alla verifica delle autorizzazioni e permessi necessari sul piano urbanistico ed ambientale).

Tale investimento potrebbe porre le basi per creare, nel medio-lungo termine, un **polo di innovazione nel territorio** e supportare la crescita delle PMI lombarde sul fronte dell'innovazione, dell'imprenditorialità e dell'applicazione di nuovi modelli di *business* e servizio.

BENEFICI ATTESI

223. Secondo studi recenti²⁹, in media, la creazione di un *data center* può:

- determinare un **moltiplicatore economico dell'investimento** pari a **2,2**;
- creare **nuovi posti di lavoro**, concentrati per il **60%** nelle fasi di costruzione e installazione, per il **15% nella attività di gestione del data center** e per il **25% di impatto indiretto**.

BEST PRACTICE DI RIFERIMENTO

224. Ad ottobre 2024 è stato presentato il progetto per la creazione del ***data center Inacture***, l'infrastruttura finanziata dal PNRR per la creazione e il successivo sviluppo di un polo strategico di innovazione in **Valle di Non, in Trentino**:

- L'investimento totale ammonta a **50,2 milioni di Euro**, di cui 18,4 milioni di Euro dal PNRR (Missione 4 “Istruzione e ricerca - Dalla ricerca all’impresa”) e circa 31,8 milioni di Euro da finanziamenti privati, con un ritorno dell'investimento atteso **entro 15 anni** dall'avvio del progetto.
- Il progetto è guidato dal **partenariato pubblico-privato Trentino Data Mine (TDM)** costituito dall'Università degli Studi di Trento (capofila e responsabile scientifico) insieme ad un raggruppamento di imprese del territorio: Covi Costruzioni (edilizia sostenibile), Dedagroup (software e soluzioni SaaS), GPI (soluzioni digitali per la sanità) e l'Istituto Atesino di Sviluppo – ISA.

²⁹ Tra le fonti analizzate, si cita lo studio dell'Università degli Studi di Torino sull'impatto economico locale generato dalla costruzione di 3 *data center* nel capoluogo piemontese, realizzati da Google, TIM e Intesa Sanpaolo.

- TDM intende diventare **punto di riferimento europeo per l'innovazione digitale** in settori chiave come **scienze della vita, intelligenza artificiale, transizione energetica e cybersecurity**.
 - Il *data center* sarà insediato in una **miniera dismessa** dell'azienda Tassullo dell'estensione di 80mila m² con oltre l'80% della superficie in ipogeo, fino a 100 mt di profondità, in un ambiente naturale che offre condizioni ottimali in termini di protezione da inquinamento elettromagnetico, sicurezza dei dati, risparmio energetico e di suolo, sostenibilità³⁰ e verrà progettato per garantire protezione da inquinamento elettromagnetico e sostenibilità energetica.
 - L'avvio dell'attività del *data center* è previsto per il 2026, mentre sono già in stato di avanzamento i lavori edili e infrastrutturali.
225. I *data center* possono diventare anche **hub di scambio energetico**, attraverso la combinazione di infrastrutture IT e **teleriscaldamento**, considerando che i processi di raffreddamento delle loro componenti rilasciano grandi quantità di calore decarbonizzato che, se non valorizzato, andrebbe disperso. Ne sono alcuni esempi le esperienze nell'Europa centro-settentrionale e nell'area milanese:
- In **Danimarca**, a **Odense** (la terza città più grande del Paese), il *data center* di Meta produce 165.000 MWh di calore residuo proveniente dalle sale server e li trasferisce al sistema di teleriscaldamento locale gestito da Fjernvarme Fyn, contribuendo al **riscaldamento di circa 9.000 abitazioni**. Il progetto è il risultato di una stretta collaborazione tra comunità e imprese, della vicinanza alla rete di teleriscaldamento locale, di un'infrastruttura condivisa per integrare il sistema nel sistema del *data center* e di un'attenta pianificazione³¹.
 - In **Svizzera**, da novembre 2024, l'elettricità consumata dal nuovo *data center* di Infomaniak viene reimessa sotto forma di calore nella rete di teleriscaldamento del Cantone di Ginevra: si prevede che l'infrastruttura – ad oggi operativa al 25% della sua capacità – crescerà progressivamente a pieno regime per raggiungere la sua potenza massima entro il 2028. A pieno regime, il *data center* ospiterà circa 10.000 server su una superficie interrata

³⁰ La miniera già ospita celle ipogee ricavate dall'estrazione di dolomia che sono utilizzate per la conservazione di mele e formaggi TrentinGrana, la fermentazione di spumante e altre applicazioni dove la temperatura costante è un fattore chiave.

³¹ Fonte: Meta, 2025.

di 1.800 m² e **fornirà alla rete di teleriscaldamento una capacità di 1,7 MW** (l'equivalente dell'energia necessaria per **riscaldare 6.000 abitazioni**) e permetterà di risparmiare la combustione di 3.600 tCO₂eq. di gas naturale all'anno³².

- A Rozzano, a sud di Milano, **TIM** recupera il calore del suo *data center* di 90mila m² (uno dei 16 della rete *enterprise* del gruppo) in collaborazione con Atmos (gruppo Getec) per destinarlo al teleriscaldamento di **oltre 5.000 abitazioni nel quartiere Aler**: le stime indicano la possibilità di **evitare l'emissione di 3.500 tonnellate di CO₂** con un beneficio ambientale pari al contributo di circa 17.500 alberi piantati.
- Sempre a **Milano**, è stata siglata una *partnership* industriale (A2A, DBA Group e Retelit) per il recupero di calore dai *data center* destinato al teleriscaldamento: l'energia generata dal *data center* **Avalon 3** di Retelit (che, con i suoi oltre 3.500 m² e 3,2 MW di potenza, è il più grande punto di interconnessione internet d'Italia) alimenterà la rete cittadina nel Municipio 6. Il progetto permetterà di servire 1.250 famiglie in più all'anno, consentendo un risparmio energetico di 1.300 tonnellate equivalenti di petrolio (TEP) e di evitare l'emissione di 3.300 tonnellate di CO₂ con benefici ambientali pari al contributo di 24.000 alberi. Il progetto prevede la realizzazione di un impianto, operativo nel 2026, grazie al quale il calore di scarto del *data center* Avalon 3 sarà immesso nell'infrastruttura di teleriscaldamento aumentando l'energia *green* a disposizione delle famiglie dell'area ovest della città (2,5 MWt di potenza termica annuale e un incremento di 15 GWh dell'energia recuperabile).

PROPOSTA N. 3

RAZIONALE

226. L'area vasta vede la presenza di territori eterogenei, che includono aree pianeggianti, zone collinari, vallate prealpine e montagne e che potrebbero essere accomunate da un approccio sinergico per una **riduzione della dipendenza energetica da fonti fossili** (la cui produzione attualmente dipende dal **termoelettrico** per il **53%** nel Comasco e **68%** nel Lecchese) in un percorso di transizione e decarbonizzazione sostenibile, anche favorita dal contributo

³² Fonte: Infomaniak, 2025.

dell'**idroelettrico** nella Provincia di Sondrio (**1° Provincia italiana per produzione idroelettrica**).

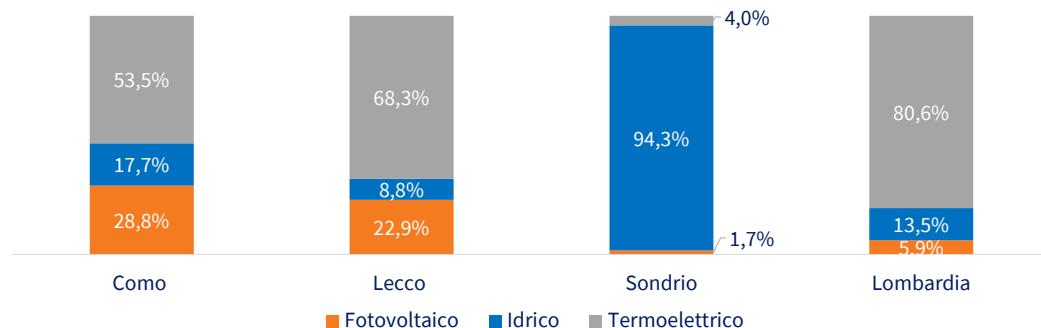


Figura 99. Produzione energia elettrica per fonte nelle Province di Como, Lecco e Sondrio. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Terna, 2025.*

OBIETTIVI

227. Una pianificazione strategica integrata sul fronte energetico in chiave di area vasta dovrebbe porsi questi obiettivi:

- **Sviluppare reti energetiche integrate** (ad esempio, la creazione di *smart grid* che colleghino le tre province, migliorando la distribuzione e la gestione dell'energia prodotta, favorendo una gestione più flessibile della domanda e dell'offerta energetica, riducendo gli sprechi e ottimizzando l'uso delle risorse disponibili).
- **Ottimizzare l'uso delle risorse naturali**, in considerazione delle caratteristiche geografiche e risorse naturali diverse, secondo un **approccio integrato** che consenta la valorizzazione delle risorse in modo sinergico, massimizzando l'efficienza complessiva della produzione di energia, **in chiave circolare** (ad esempio, lo sviluppo del teleriscaldamento come asset abilitante la transizione ecologica nei tre territori).
- **Ridurre la dipendenza dalle fonti fossili** con lo sviluppo di progetti-pilota per l'adozione di tecnologie innovative e pulite o su nuove tecnologie/modelli di produzione e gestione dell'energia.
- **Sviluppare le competenze locali** per l'avvio di progetti legati alla produzione di energia rinnovabile, decarbonizzazione ed efficienza energetica. Le competenze locali, infatti, risultano fondamentali per garantire la sostenibilità a lungo termine dei progetti di energia rinnovabile, inoltre lo sviluppo di *skills* nel territorio favorisce la creazione di nuove opportunità di lavoro nelle aree legate alla produzione di energia rinnovabile. Infine, il rafforzamento delle competenze locali attraverso il

trasferimento di tecnologia e *know-how* tecnico, rafforza il tessuto economico locale.

- **Generare benefici per la resilienza territoriale e l'indipendenza energetica** in termini di maggiore sicurezza energetica, capacità di far fronte ad emergenze e promozione di comunità energetiche.
- **Generare benefici ambientali** come minori emissioni di CO₂ e maggiore tutela del paesaggio e delle risorse naturali, evitando interventi non coordinati che potrebbero compromettere il patrimonio naturale delle tre province e promuovendo progetti-pilota a basso impatto visivo/ambientale.
- **Promuovere una immagine territoriale sostenibile**, sviluppando congiuntamente un'immagine forte e attrattiva di un'area avanzata e sostenibile e affermando così l'Alta Lombardia come un **“laboratorio di innovazione”** in questo campo, in grado di attrarre investimenti e sperimentare soluzioni da replicare su scala regionale e nazionale.

PROPOSTA

228. Si raccomanda di **definire un piano integrato di area vasta** per la definizione e implementazione di un approccio comune nelle tre province per la **decarbonizzazione energetica**, con la progettazione e l'avvio di **progetti-pilota per la diversificazione delle fonti energetiche**, attraverso:

- La realizzazione di **CERS (Comunità Energetiche Rinnovabili e Solidali)** per forme di autoconsumo a distanza per i settori industriali più energivori e autoconsumo locale per PMI, settore residenziale e P.A. sulla base delle esperienze in corso. Partendo dalla esperienza dell'Iniziativa promossa da Confindustria Lecco e Sondrio e Confindustria Como, si potrebbe valutare un **coinvolgimento della logistica del freddo** (ad esempio, attività commerciali) **e del sistema alberghiero lariano** (soprattutto nel periodo estivo, quando aumenta la domanda di energia elettrica per esigenze di climatizzazione), oltre a promuovere l'aggregazione e l'integrazione delle diverse iniziative di Comunità Energetiche Rinnovabili nelle tre province in un'**unica grande CER sovraprovinciale**, con l'obiettivo di ottimizzare gli oneri e i costi e massimizzare le potenziali ricadute sul territorio.
- Il rafforzamento dei **grandi impianti idroelettrici**, promuovendo l'attività di manutenzione/ammmodernamento e *revamping* potenziamento della produzione.

- La creazione di **sistemi locali di teleriscaldamento per cluster industriali e/o centri urbani di piccole dimensioni** attraverso il recupero di cascami termici da siti industriali, sostenendo il processo di decarbonizzazione delle imprese dell'area vasta in chiave circolare.
- L'investimento in **sistemi di accumulo** e in **programmi di demand-response** per salvaguardare la resilienza della rete elettrica e l'equilibrio tra domanda e offerta.
- La definizione di **protocolli comuni di monitoraggio dei consumi** delle imprese delle tre province e di un **“catalogo di buone pratiche in ambito energetico”** promosso da Confindustria e dalle altre associazioni di categoria.
- La realizzazione di **corsi di formazione per l'aggiornamento delle competenze della forza lavoro** sulla transizione energetica nell'ottica di sviluppare una filiera industriale dell'energia green (ad esempio, attività di manutenzione, riparazione o certificazione degli impianti FER).

BENEFICI ATTESI

229. Attraverso la promozione delle **CERS** (CER solidali), il **45%** degli incentivi sono destinabili a iniziative sociali fondamentali per supportare le **strategie ESG delle imprese**, mentre il **55%** degli incentivi sono utilizzabili da parte dei settori commerciali, industriali e domestici che aderiscono alle CERS.
230. È possibile valorizzare il potenziale idroelettrico derivante dal **mini-idroelettrico** e dal **repowering degli impianti esistenti**, con circa **880 MW** di nuova capacità installabile in Lombardia (1° Regione in Italia, con il 27% del potenziale nazionale).
231. Grazie allo sviluppo della **rete di teleriscaldamento** nei soli territori di **Lecco e Como**, si potrebbe ottenere un **incremento di 3,2 volte dell'energia termica recuperata** dai cascami termici dai processi industriali, passando da 30,8 a 99,5 GWht tra il 2024 e il 2029³³.

³³ Fonte: Acinque, “Piano Industriale 2025-2029”. In termini di energia venduta, Acinque stima un incremento dell'energia venduta da teleriscaldamento e cogenerazione pari al 39% (passando da 241 a 337 GWht tra 2024 e 2029). In Valtellina sono presenti centrali di teleriscaldamento della società TCVV S.p.A. (Gruppo Cogeninfra) a Tirano (36,68 GWht di calore fornito), Sondalo (7,6 GWht), Santa Caterina Valfurva (11,81 GWht) e Grosotto (1,08 GWht).

BEST PRACTICE DI RIFERIMENTO

232. Nella **Green Tech Valley di Stiria e Carinzia** (Austria), sin dagli anni Settanta e Ottante del secolo scorso, le due regioni austriache della Stiria e della Carinzia (1,8 milioni di abitanti) hanno puntato sulla trasformazione del territorio in un *Hotspot Green Tech*, a partire dall'idroelettrico e solare fino a sviluppare una *leadership* sul teleriscaldamento e riciclo/riuso. Oggi nella *Green Tech Valley* si contano **2.300 ricercatori e 300 imprese**, di cui 20 *leader* mondiali nel settore tecnologico.
233. Il **Protocollo d'Intesa** siglato tra la Regione Emilia-Romagna, Gruppo Hera, Iren, CNA Emilia-Romagna e Confartigianato Imprese Emilia-Romagna intende portare alla creazione di **sinergie per sviluppare strumenti di supporto alla diffusione delle Comunità Energetiche Rinnovabili** (CER) e **avviare progetti pilota** replicabili su scala regionale, attraverso azioni congiunte di **studio, ricerca e progettazione**.
234. Nel luglio 2024, **10 Stati Nord-Est degli USA** (Connecticut, Delaware, Maine, Maryland, Massachusetts, New Hampshire, New Jersey, New York, Rhode Island e Vermont) hanno firmato il *Memorandum of Understanding “Northeast States Collaborative on Interregional Transmission”* per definire un quadro di riferimento per coordinare le loro attività e **migliorare la pianificazione e lo sviluppo della trasmissione elettrica interregionale**, esplorando le opportunità di aumentare il flusso di elettricità tra tre diverse regioni di pianificazione nel Nord-Est e valutare le esigenze e le soluzioni delle infrastrutture eoliche *offshore*. Il gruppo di lavoro ha lavorato a diretto contatto con il Dipartimento dell'Energia, concentrandosi sull'infrastruttura di trasmissione interregionale e stabilendo meccanismi per la condivisione delle informazioni. L'accordo tra Stati intende portare all'elaborazione di un **piano d'azione strategico** per promuovere lo sviluppo di progetti di trasmissione interregionale per l'eolico *offshore*, che comprenderà l'individuazione degli ostacoli a tali progetti e le opzioni percorribili per affrontarli.

PROPOSTA N. 4

RAZIONALE

235. Il **tasso di natalità nell'area vasta è in contrazione**: nel periodo 2004-2023 tutte e tre le province dell'area vasta lombarda hanno assistito ad una progressiva **diminuzione delle nascite** (CAGR pari a -2,3% medio annuo a Lecco,

-2,0% a Como, -1,9% a Sondrio rispetto alla media lombarda di -1,8%). Tra il 2019 e il 2024, i territori di Sondrio e Lecco hanno registrato una contrazione della popolazione residente rispettivamente di -1% e -0,7%, a fronte della stabilità dell'area comasca e della Lombardia.

236. Si stima che, al 2030, le **province di Sondrio e Lecco** saranno tra le più colpite in Lombardia dalla **riduzione nella popolazione residente** rispetto ai livelli del 2020, soprattutto con riferimento alla **popolazione in età attiva**³⁴. A livello regionale, si prevede che gli attuali 10 milioni di lombardi scenderanno a **9,5 milioni al 2080**, con un saldo di 474mila individui in meno rispetto al 2024 (-4,7%).
237. Con riferimento al mercato del lavoro:
- In tutte e tre le Province **circa la metà delle entrate in azienda è di difficile reperimento** (Como: 49,2% del totale delle entrate previste; Lecco: 53,1%; Sondrio: 47,0%), con valori elevati per i diplomati degli indirizzi tecnici-professionali e delle Scuole professionali (IeFP).
 - Nell'area vasta **è ridotta la presenza di popolazione immigrata**, e le tre Province si collocano agli **ultimi posti in Lombardia** per quota di immigrati regolari residenti (meno dell'8%) e per personale immigrato assunto (19% a Lecco e Sondrio).
 - Nel territorio comasco quasi 8 abitanti in età lavorativa su 100 sono **lavoratori frontalieri** in Svizzera (un terzo del totale nazionale). Dall'interlocuzione con il sistema produttivo emerge la preoccupazione per la **crescente concorrenza del Canton Ticino** basata sulla leva salariale per attrarre profili qualificati del territorio.
238. Considerando i **fabbisogni occupazionali** del tessuto produttivo delle tre province nel periodo 2024-2028 (29.600, 15.500 e 8.300 addetti rispettivamente nelle province di Como, Lecco e Sondrio), l'assenza di figure professionali nel settore manifatturiero, delle costruzioni e dei servizi potrebbe mettere a rischio **circa il 12% del Valore Aggiunto** generato dalle tre province nei tre settori.

³⁴ Fonte: Istat e Polis Lombardia, "Scenari demografici per la popolazione lombarda" (a cura di Gian Carlo Blangiardo), aprile 2023.

OBIETTIVI

239. Allineare le *policy* in materia di attrazione di lavoratori e talenti tra le tre province dell'area vasta permetterà di:

- **Aumentare la competitività delle imprese locali** e diversificazione del capitale umano, con benefici in termini di maggiore resilienza del tessuto economico delle province.
- Promuovere una **rivitalizzazione demografica nell'Alta Lombardia** (per contrastare la tendenza all'invecchiamento della popolazione e allo spopolamento delle aree meno sviluppate, soprattutto nella provincia di Sondrio) e arricchimento culturale (creazione di un ambiente sociale più dinamico e multiculturale grazie all'integrazione di lavoratori da altre regioni italiane e/o Paesi esteri).
- **Migliorare la qualità della vita ed aumentare l'attrattività per i talenti esterni** grazie all'introduzione di meccanismi di *welfare* “a misura d'uomo”, fondamentale per trattenere i talenti già presenti, offrendo loro condizioni lavorative e di vita più favorevoli.
- **Favorire la collaborazione tra enti pubblici e privati** (ad esempio, accordi tra P.A. locali, aziende, università e istituzioni educative per creare condizioni ottimali di lavoro e di vita per i nuovi talenti; ciò potrebbe includere incentivi fiscali per chi decide di trasferirsi, agevolazioni nell'accesso alla casa, e un *network* di accoglienza per facilitare l'integrazione dei lavoratori, anche con supporto linguistico per gli stranieri).

PROPOSTA

240. Si raccomanda di definire, in logica di area vasta, un **piano di retention dei talenti e di attrazione di lavoratori** da altre regioni/Paesi, delineandone le modalità di integrazione nel mercato del lavoro e nel sistema socioculturale, attraverso forme di “*welfare territoriale*” basate sulla realizzazione di patti territoriali, la valorizzazione del “vivere di qualità” nei tre territori e la definizione di un “Piano Casa interprovinciale”.

241. Nello specifico, si tratta di:

- Definire e adottare **meccanismi di “welfare territoriale”** per aumentare l'attrattività delle imprese dell'area vasta e l'efficacia delle politiche di

attrazione dei lavoratori³⁵, in particolare dei giovani provenienti da altre province italiane o dall'estero, attraverso agevolazioni su scala più ampia che prevedano la partecipazione anche degli enti locali e degli enti economici territoriali tra cui incentivi per lavoratori in determinate aree geografiche o settori (sotto forma di **sgravi fiscali comunali, agevolazioni su servizi pubblici**, ecc.). L'istituzione di progetti interaziendali di *welfare* integrato sui territori, con il supporto delle istituzioni, rappresenta uno strumento fondamentale per sviluppare il capitale umano nelle tre province e salvaguardare la competitività del sistema produttivo nel medio e lungo periodo, assumendo una posizione centrale nell'ambito delle strategie di sviluppo per il futuro dell'area vasta. L'implementazione di un piano di “*welfare territoriale*” costituisce un elemento di attrattività anche al fine di contrastare il problema del calo demografico.

- Avviare una **campagna di comunicazione per valorizzare la qualità della vita nei tre territori dell'area vasta**, con il finanziamento da parte delle associazioni datoriali, delle Camere di Commercio e delle Province.
- Istituire un **Tavolo di Concertazione** tra le Province e le rappresentanze del sistema produttivo e associativo e del sistema della formazione per la definizione di un “**Piano Casa di area vasta**” che permetta di bilanciare le esigenze di nuovo *housing* per lavoratori e studenti nei capoluoghi di provincia con il fenomeno crescente dell’*overtourism*, soprattutto nell’area comasca.
- Sviluppare e promuovere **percorsi di apprendistato di I e III livello** con le scuole secondarie di secondo grado (apprendistato di I Livello) e con le Fondazioni ITS Academy (apprendistato di III Livello) per sostenere l’orientamento e la crescita professionale dei giovani e ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro nelle tre province, promuovendo anche la partecipazione della popolazione femminile al mercato del lavoro. In particolare, è fondamentale potenziare la collaborazione sinergica tra le ITS Academy e il sistema economico-produttivo del territorio attraverso iniziative mirate a creare le competenze chiave per la competitività del tessuto economico delle tre province lombarde.

³⁵ A fianco delle misure di *corporate wellbeing* promosse dalle singole aziende e ai possibili margini di manovra attraverso le contrattazioni individuali (e in assenza di auspicabili interventi dal Governo centrale).

BEST PRACTICE DI RIFERIMENTO

242. Nel 2018, ACCIÓ, l'agenzia per la competitività e l'innovazione del **Governo della Catalogna (Spagna)**, ha lanciato il **programma “Tecniospring” per attrarre ricercatori e professionisti altamente qualificati** da impiegare nelle industrie del settore tecnologico e scientifico. Il *budget* stanziato per il programma nelle sue diverse edizioni (Tecniospring, Tecniospring+, e Tecniospring Industry) ammonta a **29 milioni di Euro** per il periodo 2013-2024, finanziati con risorse del Governo della Catalogna attraverso ACCIÓ e le misure FP7 e Horizon 2020 Marie Skłodowska-Curie della Commissione Europea. Il programma include una serie di misure volte a rendere la regione più interessante per ricercatori e talenti provenienti da altri Paesi:

- **borse di studio** (offerta di contratti di lavoro di 2 anni per sviluppare un progetto di ricerca applicata con particolare attenzione al trasferimento tecnologico);
- **incentivi fiscali** (agevolazioni fiscali per i professionisti che decidono di trasferirsi in Catalogna, riducendo l'imposta sul reddito per un periodo determinato);
- **supporto all'alloggio** (assistenza nella ricerca di alloggi adeguati, inclusi sussidi per l'affitto o l'acquisto di abitazioni);
- **servizi di integrazione** (programmi di orientamento culturale e linguistico per facilitare l'integrazione dei nuovi arrivati nella comunità locale);
- **networking professionale** (organizzazione di eventi e piattaforme per mettere in contatto i nuovi talenti con le imprese locali e le istituzioni accademiche).

Il programma ha portato all'assunzione di **circa 200 ricercatori** da 35 Paesi in 150 imprese. Inoltre, diverse multinazionali hanno deciso di stabilire o espandere le loro sedi in Catalogna, dichiarando il programma come un fattore chiave nella loro scelta.

243. La **Provincia di Palencia** (con una popolazione di 158mila abitanti su una superficie di 8.052 km²), nella Comunità Autonoma di **Castilla y León**, nel Nord della **Spagna**, ha varato a maggio 2024 il **programma “HabitaLO Rural”** con l'obiettivo di rivitalizzare il mercato immobiliare nelle aree rurali della provincia e attrarre nuovi residenti. Con un *budget* complessivo di **1 milione di Euro**, il programma si articola in quattro linee di intervento:

- **sostegno ai comuni per l'acquisto o la riabilitazione di abitazioni da destinare all'affitto:** con una dotazione di 567.000 Euro, questa misura intende aumentare il numero di case disponibili per l'affitto nelle zone rurali, facilitando l'insediamento di nuovi residenti;
- **contributi per i giovani (fino a 35 anni) per l'acquisto, costruzione, ristrutturazione o riabilitazione della prima casa:** con un fondo di 100.000 Euro, questa iniziativa sostiene i giovani nell'acquisizione o miglioramento della loro prima abitazione nelle aree rurali;
- **incremento del contributo al programma “Rehabitare”:** la partecipazione al programma “Reabitare” della Junta de Castilla y León è stata aumentata del 39% (fino a 260.000 Euro), per promuovere la riabilitazione di abitazioni destinate all'affitto sociale;
- **sovvenzioni per i privati per le spese relative all'assicurazione delle abitazioni in affitto e ai costi delle agenzie immobiliari:** con un *budget* di 100.000 Euro, questa misura copre i costi delle polizze assicurative che garantiscono il pagamento dell'affitto o coprono i danni all'immobile, oltre alle spese di gestione immobiliare.

Da agosto 2024, già 101 giovani hanno beneficiato delle prime sovvenzioni per l'acquisto, la costruzione o la ristrutturazione di abitazioni nelle aree rurali della provincia. Inoltre, per la prima volta dal 2008, la provincia ha registrato un incremento demografico, attribuendo questo risultato alle iniziative adottate per affrontare le sfide demografiche, tra cui il programma “HabitaLO Rural”.

PROPOSTA N. 5A

RAZIONALE

244. Il *brand* del Lago di Como è associato ad una delle più desiderate destinazioni turistiche mondiali nella **fascia medio-alta** e può diventare il fattore trainante per posizionare, nell’immaginario collettivo, l’intera area vasta all’interno di una narrativa che ne celebri la bellezza e includa anche la sponda lecchese e le valli della Provincia di Sondrio: la **luce** naturale del sole, che nasce e tramonta dietro ai **monti** e si riflette sui **bacini d’acqua** dei tre territori, e la luce artificiale che illumina i borghi di notte e le strade che connettono il Lario e la Valtellina.
245. Allo stesso tempo, il territorio risente di una **forte stagionalizzazione dei flussi** che richiede un’azione integrata volta a **redistribuire il flusso di turisti** nelle tre province durante l’anno attraverso una strategia di **comunicazione congiunta**. Infatti, ad oggi, nella Provincia di Sondrio, solo **Livigno** (con 1,3 milioni di presenze annue) mostra un **tasso medio di permanenza elevato** (4,15 giorni nel 2023 rispetto ai 3,26 di Madesimo, ai 3,36 di Aprica, ai 3,06 di Chiesa in Valmalenco e ai 2,44 di Valdidentro).
246. È opportuno, quindi, promuovere un nuovo modello di residenzialità e di fruizione delle località montane della Valtellina orientata ad una **permanenza plurigiornaliera del turista** (anziché giornaliera o nel weekend) per favorire la visita e la scoperta delle aree lariane.

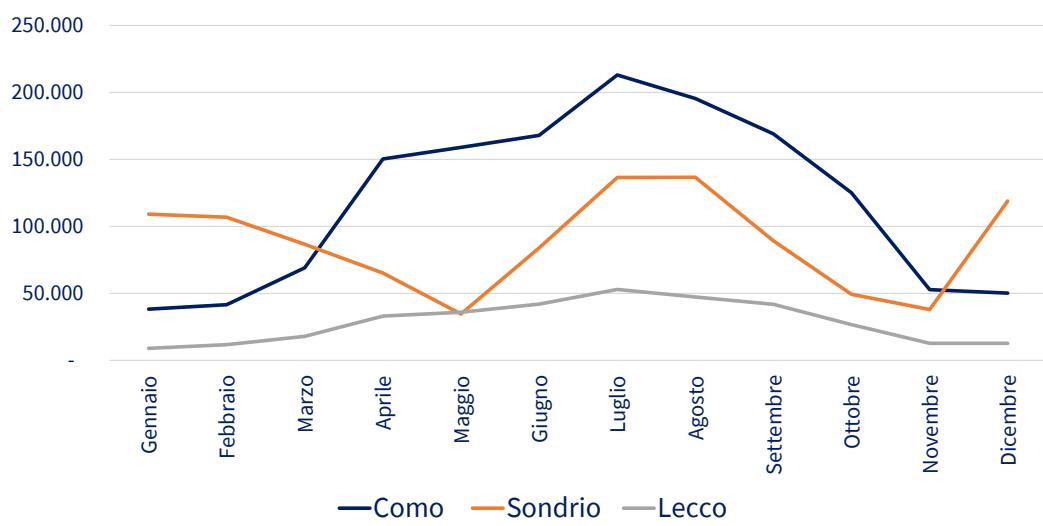


Figura 100. Andamento delle presenze turistiche mensili nelle tre province dell’area vasta (valori assoluti), 2023. *Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2025.*

247. Un approccio integrato alla gestione del turismo nelle tre Province consentirà di sfruttare al meglio le sinergie con **gli eventi nel territorio di maggior richiamo** nel prossimo quinquennio:

- le **Olimpiadi Invernali di Milano-Cortina 2026**;
- la celebrazione del **bicentenario** della morte di **Alessandro Volta** nel **2027**;
- i **Giochi Olimpici Giovanili Invernali** (“Dolomiti Valtellina 2028”) dal 15 al 29 gennaio 2028, con l’utilizzo di alcune delle strutture delle Olimpiadi invernali del 2026 in Valtellina (la pista Stelvio di Bormio per lo sci alpino, l’Aerials & Mogul Park di Livigno e lo Snow Park di Livigno per *freestyle* e *snowboard*).

OBIETTIVI

248. Un approccio comune in ambito turistico tra i territori delle province di Como, Lecco e Sondrio potrà permettere di:

- **Valorizzare il patrimonio naturale e culturale** (ad es., promozione del turismo sostenibile) **e promuovere la riscoperta delle radici culturali**.
- **Integrare tra loro le economie locali** grazie alla creazione di percorsi e infrastrutture che connettono territori, città, borghi e strade per stimolare l’economia locale, in particolare i settori del turismo, dell’artigianato e dell’enogastronomia.
- **Sviluppare una “narrazione” territoriale condivisa, unitaria e simbolica**, capace di connettere i diversi elementi identitari dei tre territori e di **rafforzare il senso di appartenenza dei cittadini ad una “area vasta”**, sottolineando la continuità e l’interconnessione tra le diverse realtà geografiche e culturali, pur mantenendo le specificità locali.
- **Incentivare forme di mobilità sostenibile** (percorsi ciclabili, pedonali e per mobilità dolce) così come **tutelare e promuovere le risorse naturali delle tre province**, sottolineando la connessione tra il territorio e le sue risorse naturali, come le vie d’acqua e le montagne.
- **Sviluppare e rafforzare le reti infrastrutturali**, con la promozione di itinerari integrati e sinergie con altre iniziative già realizzate.

PROPOSTA

249. Si propone di **gestire in modo integrato l’offerta turistica nelle tre Province dell’area vasta, puntando alla destagionalizzazione dei flussi**, attraverso una comunicazione integrata del patrimonio locale e alla **valorizzazione di specifici “attrattori”**. Tra le azioni connesse a tale approccio si raccomanda di:

- Creare un **unico sito internet dedicato alla promozione dell'offerta turistica** delle tre Province dell'area vasta che offra al turista (italiano e straniero) informazioni sui luoghi da visitare lungo le 3 “vie” del Lario e della Valtellina (si veda il punto successivo), i ristoranti in cui mangiare e i servizi nei dintorni (ad esempio, noleggio biciclette, sentieri di montagna, ecc.), con la possibilità di prenotare direttamente dal sito biglietti e abbonamenti per il trasporto lacuale e ferroviario (es. con unico abbonamento con accesso a tutto ilTPL).
- Collegare i tre territori attraverso le **“Vie dell'Acqua, dei Monti e della Luce”** che ne connotano la continuità nelle sue diverse forme ed enfatizzano la naturale vocazione al cambiamento tra modernità e tradizione. Il lancio di un progetto di forte valenza simbolica e visiva, in sinergia con altre iniziative già realizzate³⁶, permetterebbe di **connettere – anche sul fronte infrastrutturale – territori, città, borghi, strade, cammini**. Si tratta di creare una rete di percorsi legati alla triplice dimensione dell'**Acqua** (fiume Adda, Lario, laghi della Provincia di Lecco, ecc.), dei **Monti** (le valli di Livigno, Bormio, Chiavenna; studi del leccchese Antonio Stoppani, ritenuto il padre della geologia italiana) e della **Luce** (studi di Alessandro Volta sull'elettricità) attivando soluzioni innovative e tecnologiche.

Ciò può contribuire ad affermare il posizionamento di un territorio attento alle nuove esigenze dello **sviluppo sostenibile** (ad esempio, potenziamento della intermodalità acqua-terra e della navigazione lacuale con investimenti sulla flotta di battelli a propulsione elettrica; manutenzione e ampliamento della **ciclovia dal Lario alla Valtellina** per un turismo slow; generazione di elettricità “pulita” da impianti idroelettrici; progettazione di soluzioni di mobilità ad impatto zero per le valli olimpiche; ecc.) e alla **valorizzazione del patrimonio paesaggistico e urbano** (ad esempio, illuminazione dei centri storici/borghi/monumenti con generazione elettrica da fonti rinnovabili) a beneficio della destagionalizzazione del turismo.

A tale scopo, si potrà avviare la **raccolta di finanziamenti da fonti pubbliche** – sfruttando la programmazione a livello europeo (2021-2027), nazionale e regionale – **e private** (da grandi gruppi, fondazioni e associazioni di categoria del territorio) e organizzare una **gara internazionale** per attrarre le candidature

³⁶ Si pensi ai progetti sostenuti dall'Associazione Amici di Como e collegati alla dimensione acqua-luce (ad esempio, il recupero della fontana di Viale Geno a Como nel 2011, il faro *Christmas Light Tree* a Natale 2020, l'installazione “*Life Electric*” di Daniel Libeskind a Como, il *water screen* a Lenno – spettacolo con immagini 3D proiettate su uno schermo di acqua recuperata dal lago e poi spruzzata in aria).

di progettisti e talenti da tutto il mondo (ad esempio, *call for ideas* “*Panta Rei*” per i progetti sulla Via dell’Acqua, “*Discovering Heights*” per i progetti sulla Via dei Monti e “*Fiat Lux*” per i progetti sulla Via della Luce) e selezionare i luoghi dell’area vasta attraversati dalle 3 “vie”.

BENEFICI ATTESI

250. Attraverso un approccio integrato che valorizzi l’offerta turistica dell’area vasta come un’unica meta turistica, si potrebbe **incrementare la permanenza media dei turisti** (2,6 notti nel 2023) di **2 giorni** generando un impatto economico annuo sul territorio delle tre province di **circa 330 milioni di Euro** (di cui 178 milioni di Euro nella Provincia di Como, 111 milioni di Euro in quella di Sondrio e 41,8 milioni di Euro in quella di Lecco) sulla base dei flussi turistici e la spesa media nel 2023³⁷.

BEST PRACTICE DI RIFERIMENTO

251. Vi sono diversi progetti che hanno tracciato un “filo rosso” attraverso la collaborazione in ambito turistico tra realtà amministrative confinanti. Una esperienza di successo nel Nord Italia è rappresentata da ***Garda by Bike***, il **progetto-bandiera interregionale** per la realizzazione di un **percorso ciclopedonale panoramico di 140 km** che costeggia il lago **lungo la sponda lombarda, trentina e veneta**, il cui obiettivo è promuovere il cicloturismo nell’area offrendo un’alternativa ecologica ai tradizionali mezzi di trasporto, riducendo l’impatto ambientale e migliorando l’accessibilità per i turisti. In particolare, l’iniziativa favorirà:
- **l’incremento del turismo e dell’economia locale**, attrattendo un numero significativo di cicloturisti, dall’Italia e dall’estero;
 - **la promozione della mobilità sostenibile**, grazie alla possibilità di percorrere in bicicletta l’intero perimetro del Lago di Garda in sicurezza, su percorsi protetti, dedicati e ben segnalati;

³⁷ La stima è stata elaborata da TEHA Group sulla base dei dati della spesa per turista per ciascuna provincia riportata dall’Osservatorio sull’economia del turismo delle Camere di Commercio di Unioncamere Lombardia (dicembre 2023) al netto della spesa per il viaggio di andata e ritorno. Dal rapporto tra la spesa totale pro capite e la permanenza media (calcolata come il rapporto tra presenze e arrivi di turisti) è stata calcolata la spesa giornaliera *pro capite* del turista per ciascuna provincia. Moltiplicando la spesa giornaliera del turista per il numero dei turisti totali per ciascuna provincia e per le due giornate incrementalì di permanenza considerate è stata ricavata la spesa totale.

- la **valorizzazione del patrimonio del territorio**, da scoprire in maniera lenta, con una mobilità a dimensione umana, contribuendo a valorizzare le caratteristiche di tipo storico, artistico, culturale, paesaggistico-naturalistico ed enogastronomico dei luoghi attraversati;
 - una **maggior cooperazione interregionale** e una **migliore gestione condivisa delle risorse**, in quanto il progetto coinvolge un vasto territorio appartenente a tre diverse realtà amministrative e che già da tempo collaborano all'attuazione di progetti strategici di interesse turistico e commerciale.
252. Il **progetto transfrontaliero tra Italia e Slovenia “Isonzo-Soča”**, finanziato con 5 milioni di Euro del Programma Interreg Italia-Slovenia 2014-2020, ha portato alla creazione di una **rete di piste ciclabili e pedonali lungo il fiume Isonzo** (Soča in lingua slovena) e ha coinvolto diverse amministrazioni locali dei due Paesi, con l'obiettivo di valorizzare il territorio attraverso **infrastrutture turistiche sostenibili**. Tra le principali realizzazioni vi sono 14 km di nuove piste ciclabili, un parcheggio per camper e una passerella sul fiume, che facilitano l'accesso e la fruizione dell'area da parte di turisti e residenti. Si stimano 260.000 presenze turistiche annuali nel periodo 2018-2023 e un incremento dei pernottamenti a 700.000 unità (+8,5%).
253. Il **progetto franco-spagnolo “Ederbidea”** ha permesso di realizzare una pista ciclabile transfrontaliera di 240 km che collega la **regione basca francese** con le province spagnole di **Gipuzkoa e Navarra**, partendo da Bayonne e arrivando a Pamplona. Il progetto mira a promuovere il cicloturismo sostenibile nella regione basco-pirenaica, creando un percorso continuo che attraversa diverse amministrazioni locali e regionali. L'iniziativa – finanziata con 9,4 milioni di Euro, per il 65% dalla politica di coesione europea – è stata realizzata grazie alla collaborazione tra enti locali francesi e spagnoli, con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio naturale e culturale dell'area.
254. Guardando ad altri territori in Europa con una forte incidenza del turismo lacuale, un esempio di interesse è offerto dalla **comunicazione turistica integrata di “Léman sans Frontière”**. Nell'area della **Grande Ginevra**, nel 1995 è stata fondata un'associazione turistica franco-svizzera con l'obiettivo di valorizzare il patrimonio della regione del Lago Lemano, delle Alpi circostanti e della Gruyère. L'associazione promuove la mobilità dei visitatori all'interno dell'area transfrontaliera, incoraggiando lo scambio di clientela tra i vari siti turistici. Tale approccio intende superare le divisioni amministrative tra Francia e Svizzera, offrendo un'esperienza turistica integrata.

La promozione della regione avviene in modo coerente e unificato attraverso:

- Un **sito web ufficiale**: il portale web Leman-sans-frontiere.org funge da *hub* centrale, fornendo informazioni dettagliate su 26 siti turistici *partner* intorno al Lago Lemano. Il sito è disponibile in francese, inglese e tedesco, garantendo l'accessibilità a un pubblico internazionale e offrendo descrizioni dei luoghi, attività consigliate, eventi in programma e suggerimenti degli esperti per esplorare la regione.
- Una **guida turistica**, distribuita gratuitamente nei siti *partner*, negli uffici turistici e nelle strutture ricettive della zona, che fornisce una panoramica completa delle attrazioni disponibili, facilitando la pianificazione delle visite da parte dei turisti.
- La **app per smartphone Mobi-Léman**: per favorire la mobilità e l'esplorazione autonoma, è stata sviluppata una applicazione che propone 19 itinerari tematici (a piedi, in bicicletta o in auto) che valorizzano oltre 200 punti di interesse intorno al lago, offrendo mappe interattive, descrizioni dettagliate e informazioni pratiche per i visitatori.

PROPOSTA N. 5B

RAZIONALE

255. L'Alta Valtellina è da sempre riconosciuta come una **meta turistica di prestigio**, capace di offrire un'offerta di prodotti e servizi di valore che va ben oltre il tradizionale richiamo dello sci. Pur mantenendo lo sci come una delle principali ragioni per soggiorni prolungati durante la stagione invernale, per competere efficacemente con altre destinazioni italiane ed europee nel settore del turismo sportivo invernale è necessario un investimento mirato all'**espansione dell'area sciabile** in grado di intercettare la domanda turistica di fascia medio-alta. Ad oggi, il comprensorio sciistico di Livigno è **tra i primi 10 in Italia per estensione** ma, da solo, fatica a rivaleggiare con le piste d'Oltralpe (Svizzera e Francia).

256. In questo contesto, è importante sottolineare l'esempio virtuoso rappresentato dall'accordo tra la Regione Lombardia e il "**Fondo Comuni Confinanti**", che ha messo a disposizione finanziamenti significativi. Ad esempio, il **progetto di sviluppo della mobilità sostenibile tra i comprensori sciistici**, con il collegamento tra Livigno, Bormio e Santa Caterina, ha raccolto 10 milioni di Euro su un totale di 10,4 milioni di Euro, mentre per la realizzazione di un **nuovo impianto di risalita nel Comune di Valfurva**, finalizzato al collegamento tra S.

Antonio/S. Nicolò, la località Cimino e la realizzazione di una pista, sono stati stanziati 4,5 milioni di Euro su 9,2 milioni di Euro complessivi.

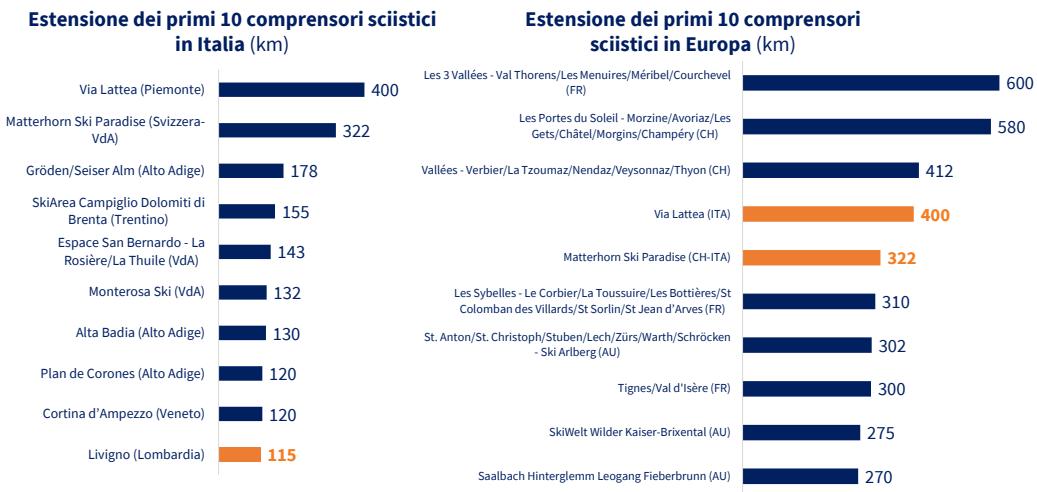


Figura 101. Estensione dei primi 10 comprensori sciistici in Italia (km; grafico di sinistra) ed estensione dei primi 10 comprensori sciistici in Europa (km; grafico di destra). Fonte: elaborazione TEHA Group su fonti varie, 2025.

OBIETTIVI

257. L'iniziativa per integrare gli impianti sciistici dell'Alta Valtellina si propone di raggiungere obiettivi di ampio respiro, quali:

- **Lo sviluppo economico integrato**, mirato non solo a incrementare il turismo invernale ma anche a destagionalizzare l'offerta turistica, generando così maggiori ricadute economiche per le imprese locali.
- **L'aumento della competitività**, attraverso la creazione di un comprensorio sciistico di rilevanza nazionale e internazionale, in grado di attrarre un pubblico più ampio grazie a un'offerta coordinata e di alto livello.
- **Il miglioramento infrastrutturale**, con il potenziamento delle infrastrutture di collegamento e della mobilità tra le diverse aree, in modo da garantire una migliore accessibilità al comprensorio.
- La promozione della **sostenibilità**, che si traduce nella possibilità di ottimizzare l'uso delle risorse naturali e migliorare la gestione del territorio attraverso un approccio integrato.

PROPOSTA

258. Si propone di **portare alla piena realizzazione i progetti di integrazione degli impianti sciistici della Valtellina in comprensori interconnessi di livello internazionale**, valorizzando le potenziali sinergie associate all'aggregazione degli *ski resort*.
259. L'obiettivo è quello di **completare i collegamenti degli impianti sciistici dell'Alta Valtellina**, riunendo in un **unico comprensorio territoriale** le *ski aree* di **Bormio, Santa Caterina Valfurva, Cima Piazzi - San Colombano e Livigno**. Tale intervento, oltre a generare un ampliamento significativo dell'area sciabile, renderebbe la zona competitiva rispetto ad altre destinazioni del Nord Italia o del Centro Europa, promuovendo al contempo un utilizzo della valle per tutto l'anno. In inverno, l'offerta si concentrerebbe su sci e sport *outdoor*, mentre in estate verrebbero incentivate attività quali *mountain bike* ed escursionismo. Inoltre, gli impianti di risalita non solo faciliterebbero lo spostamento di turisti e residenti tra le diverse aree, anche su terreni complessi, ma rappresenterebbero uno **strumento di mobilità sostenibile** durante tutto l'anno.
260. L'iniziativa potrebbe essere **annunciata in occasione dei Giochi Olimpici Invernali del 2026**, fungendo da *legacy* in vista dei Giochi Invernali Giovanili del 2028.
261. Guardando al medio-lungo termine, il progetto apre la strada a ulteriori sviluppi sul fronte infrastrutturale e ricettivo, tra cui:
- l'eventuale connessione in Valmalenco degli **impianti del Valmalenco Bernina Ski Resort a Chiesa in Valmalenco con la ski area di Saint Moritz**, attraversando il ghiacciaio dello Scerscen e arrivando ai piedi del Piz Corvatsch e a Sils Maria³⁸;
 - l'eventuale collegamento tra le **aree sciabili di Splügen (Svizzera) e Madesimo**, con l'obiettivo di arricchire l'offerta turistica e incrementare gli scambi tra la Regione Viamala elvetica e la Valle Spluga italiana;

³⁸ Si segnala che il Comitato Soval (Sondrio e Valmalenco) 2026 ha proposto, a dicembre 2024, il progetto di una funivia con partenza dal centro di Sondrio, passando da Chiesa centro e arrivando a Chiesa Vassalini, da dove parte la Funivia Snow Eagle per le piste da sci del Palù, per un totale di 4 fermate, per 16 km di percorso aereo, da compiersi in 45 minuti. Sono stimati costi di realizzazione per 100-120 milioni di Euro, per un'opera fattibile in tre anni, esclusi i tempi di progettazione e autorizzazione stimabili in 18 mesi. I costi di esercizio ammonterebbero a circa 2 milioni di Euro all'anno, con un fabbisogno di 30 persone impiegate

- l'**adeguamento del sistema di ricettività turistica in Valtellina**, mediante l'incremento dei posti letto nelle diverse località sciistiche, per accogliere i maggiori flussi turistici attesi nell'area.

BENEFICI ATTESI

262. Secondo gli studi di fattibilità realizzati negli ultimi anni³⁹, si prevede la creazione di un **grande comprensorio sciistico** nell'Alta Valtellina, in grado di competere con comprensori di eccellenza come la Via Lattea-Sestriere e Cervinia-Zermatt in Italia, Les 3 Vallées in Francia o Ski Alberg in Austria. In particolare, si prevede la realizzazione di **10 nuovi impianti** che permetterebbero di collegare tutte le stazioni dell'Alta Valle, ampliando l'area sciabile di **ulteriori 115 km**, da sommare ai 200 km già esistenti, per trasformarsi in un **comprehensorio sciistico dotato di una ski area di 315 km**. Attualmente, Livigno attualmente offre 44 impianti e 115 km di piste, Bormio dispone di 15 impianti con 50 km di piste, mentre Santa Caterina si avvale di 9 impianti con 35 km.

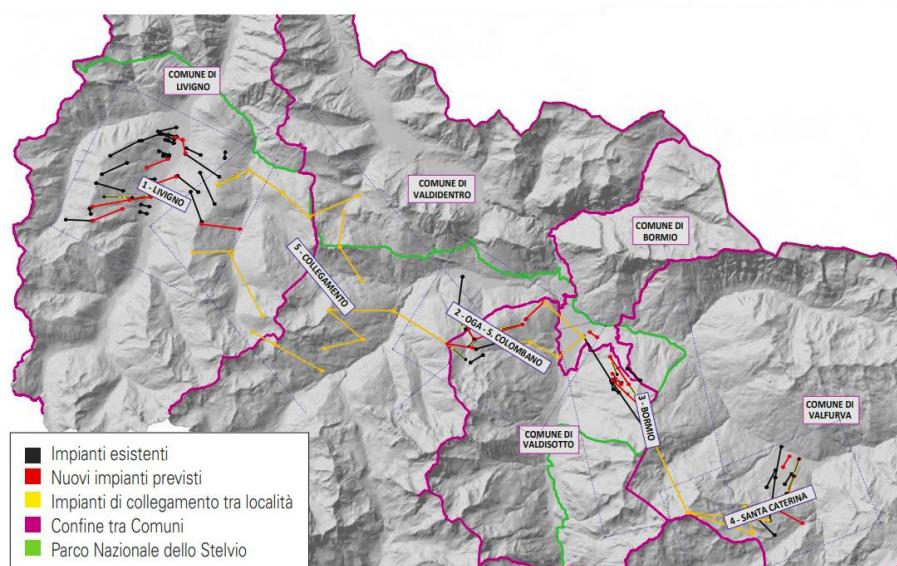


Figura 102. Visione del progetto messo a punto dallo studio di ingegneria Gasser di Brunico per la creazione di un unico comprensorio sciistico nell'Alta Valle. *Fonte: Piano Gasser, 2020.*

263. Tale integrazione non solo aumenterebbe l'attrattività del comprensorio per sciatori internazionali, ma **ridurrebbe anche l'esposizione agli impatti del cambiamento climatico**, considerando che gli stabilimenti dell'Alta Valtellina si situano **a quote superiori rispetto ad altri comprensori del Nord Italia**

³⁹ Studio per il "Piano Gasser" del 2014-2020.

(Livigno a 1.800 metri, Santa Caterina a 1.700 metri e Bormio oltre 3.000 metri). Inoltre, i collegamenti tra gli impianti favorirebbero la creazione di nuove piste, ad esempio dal Mottolino alla Valdidentro, con benefici anche per la **fruizione delle aree durante i mesi estivi**.

264. In termini di ricettività, il progetto stimolerebbe ulteriori **investimenti nel sistema turistico della Valdidentro**, situata in posizione centrale rispetto alla nuova *ski area*, contribuendo così a rafforzare l'offerta turistica complessiva della valle nei mesi estivi e invernali per promuovere una maggiore destagionalizzazione del turismo dell'area vasta.

PROPOSTA N. 6

RAZIONALE

265. Le tre province dell'Alta Lombardia presentano oggi criticità infrastrutturali che incidono significativamente sulla **competitività e sull'efficienza logistica del territorio**. In particolare, i **collegamenti stradali** tra le tre province di Como, Lecco e Sondrio e le province limitrofe di Bergamo e Brescia risultano insufficienti, determinando **tempi di percorrenza elevati su gomma e su ferro**, soprattutto nelle valli della Provincia di Sondrio e lungo l'asse Como/Lecco con le province di Milano e Bergamo. Queste criticità, evidenziate anche dalle analisi sulle direttive strategiche per lo sviluppo futuro dell'area vasta, si fanno ancora più rilevanti se si considera che **oltre l'80% del trasporto merci avviene su gomma**, mentre le imprese industriali segnalano **carenze significative nella qualità delle infrastrutture ferroviarie**.
266. Il contesto infrastrutturale attuale non solo penalizza il flusso di merci e persone, ma limita fortemente la competitività industriale e lo sviluppo economico del territorio, riducendo l'attrattività per gli investimenti e per il turismo. In questo senso, un **sistema di mobilità efficiente, intermodale e sostenibile** non solo consentirebbe di ridurre i tempi di percorrenza, ma rappresenterebbe anche un volano per lo sviluppo dell'industria e del turismo. Un sistema di trasporti potenziato e interconnesso, che valorizzi anche strumenti di monitoraggio e gestione *smart*, può garantire una migliore coordinamento tra i vari attori della mobilità e ridurre i costi logistici per le imprese, rafforzando così la coesione territoriale e la competitività regionale.

OBIETTIVI

267. Gli interventi della proposta sono finalizzati a:

- **Migliorare la mobilità interprovinciale e intraregionale**, creando una rete di trasporti integrata che riduca i tempi di percorrenza e rafforzi i collegamenti tra i territori e con le aree limitrofe, favorendo una maggiore accessibilità per la logistica delle aziende dell'area vasta, i cittadini e i turisti.
- **Promuovere la sostenibilità ambientale**, adottando soluzioni di trasporto integrate e a basso impatto ambientale, tra cui veicoli elettrici e ciclabilità, per ridurre le emissioni e migliorare la qualità dell'aria e l'impronta ecologica dei tre territori.
- **Rafforzare la competitività economica**, diminuendo i costi logistici per le imprese e potenziando il commercio e il turismo grazie a infrastrutture di trasporto efficienti che supportino la competitività delle imprese, grazie anche all'utilizzo di tecnologie digitali che ottimizzino i flussi di traffico e la gestione intermodale.
- **Incrementare la coesione territoriale**, favorendo una maggiore coesione tra le province, grazie a interventi infrastrutturali coordinati che incentivino le sinergie e migliorino l'accessibilità di zone urbane, periferiche e montane.

PROPOSTA

268. Si propone di **trasformare il Lario e la Valtellina in un'area intermodale e pienamente connessa con i territori limitrofi, colmando il gap infrastrutturale e garantendo spostamenti rapidi, sicuri e a basso impatto ambientale per persone e merci**.

269. Nello specifico, le azioni prioritarie previste sono:

- **Completamento del collegamento autostradale tra Varese e Como** (tratta di 16 km verso la tangenziale sud) e a **Nibionno** (tratta di 11 km) per velocizzare la connettività su gomma con le principali arterie regionali dirette a Milano.
- Valutazione della fattibilità di interventi di **mobilità alternativa alla galleria del Monte Piazzo lungo la S.S. 36** (per cui sono stati programmati interventi e stanziati fondi da ANAS) tenuto conto dei rischi di pericolosità e inagibilità della struttura entro i prossimi 15 anni con l'obiettivo di evitare che la Valtellina resti isolata come già avvenuto nel 2013.

- Studio di una **piattaforma intermodale per interscambio ferro-gomma**, in sinergia con il sistema *Alp Transit* e le reti transeuropee dei trasporti TEN-T, per un coordinamento efficiente dei flussi merci.
- **Progettazione della rete “Smart Lake-Alps Network”** che colleghi le valli della Valtellina a Ovest con Lecco-Como e a Sud-Est con Bergamo-Brescia, basata su 3 pilastri: multimodalità tramite integrazione di treni, autobus, e veicoli a basso impatto ambientale (elettrici, alimentati a e-fuel) in *sharing*; sostenibilità ambientale per promuovere un ridotto impatto ambientale attraverso l'uso di veicoli elettrici e fonti di energia rinnovabile; maggiore accessibilità e sicurezza attraverso il miglioramento dell'accesso alle aree montane e turistiche sulle due sponde del Lario, facilitando il movimento dei residenti e dei visitatori.
- La realizzazione del **tunnel di collegamento stradale tra la Valtellina e la Valcamonica (traforo del Mortirolo tra Edolo e Tirano)**, che permetterebbe di ridurre la percorrenza rispetto alla viabilità esistente legata al transito dall'Aprica o da Lecco e poi Bergamo e di agevolare l'accessibilità delle località montane della Provincia di Sondrio per i visitatori provenienti da Est e Sud, quale alternativa alla S.S.36.
- **Valorizzazione della navigazione lacuale** con un potenziamento nei mesi estivi attraverso un incremento dei servizi di navigazione rapida per il trasporto passeggeri, con corse raddoppiate negli orari di punta per offrire un servizio adeguato alla crescente domanda turistica, e la valutazione di servizi per studenti e lavoratori che devono recarsi a Lecco e Como. A tale scopo, il Lago di Como potrebbe affermarsi come **punto di riferimento per la costruzione e refitting/grandi manutenzioni di flotte per il trasporto passeggeri lacuale** (ad esempio, presso il cantiere di Dervio).

PROPOSTA N. 7

RAZIONALE

270. La frammentazione nei servizi pubblici genera inefficienze e difficoltà nella **pianificazione territoriale congiunta** tra Como, Lecco e Sondrio: la divisione delle competenze e delle funzioni degli enti competenti, talvolta con l'inclusione di Province limitrofe (come Varese o Monza e Brianza) rende complessa una integrazione funzionale dei servizi per la collettività e una loro gestione unitaria, **limitando così l'efficacia di progetti di sviluppo nell'Alta Lombardia e la gestione condivisa delle risorse**. In aggiunta, l'attuale separazione

amministrativa tra i territori delle Province di Como, Lecco e Sondrio comporta un **minor peso dell'area vasta in termini di rappresentanza politica** (a livello regionale, nazionale e internazionale), **accesso a finanziamenti e capacità di attrarre investimenti, agevolazioni del mercato interno e semplificazioni dei modelli di governance.**

271. Un'armonizzazione e/o riorganizzazione del perimetro amministrativo per la gestione di questi servizi, con un **maggior coordinamento tra le tre province**, potrebbe **migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi erogati**, anche in considerazione delle affinità culturali tra i tre territori e della “massa critica” che si verrebbe a creare.
272. A livello organizzativo, esperienze in tal senso sono già avvenute nell'area vasta dell'Alta Lombardia con la semplificazione dei modelli di governance avvenuta con le **aggregazioni degli enti camerali** (ad esempio, la creazione della Camera di Commercio di Como-Lecco) e **dell'associazionismo territoriale** (ad esempio, Confindustria Lecco e Sondrio, ANCE Lecco e Sondrio, CNA del Lario e della Brianza e Confapi Lecco-Sondrio).

OBIETTIVI

273. Una gestione comune di alcuni servizi pubblici in ottica di area vasta consentirebbe di:
 - **Migliorare la gestione delle risorse:** una governance unificata permetterebbe di ottimizzare l'uso di risorse finanziarie, infrastrutture e servizi pubblici, riducendo duplicazioni e sprechi.
 - **Attivare sinergie economiche:** l'integrazione favorirebbe la creazione di reti produttive più forti, aumentando la competitività e la capacità di attrarre investimenti.
 - **Favorire uno sviluppo equilibrato e omogeneo dei territori,** riducendo le disuguaglianze tra aree più e meno sviluppate.
 - **Migliorare l'efficienza amministrativa,** facilitando processi decisionali più rapidi e coordinati e migliorando così la pianificazione territoriale e le risposte ai bisogni comuni.

PROPOSTA

274. Si propone di **realizzare un progressivo riordino/integrazione funzionale dei tre territori per una gestione dei servizi pubblici su scala omogenea,**

avviando un **percorso di discussione e confronto** fra tutti gli attori del settore pubblico e privato con l'obiettivo di definire ambiti e funzioni delle tre Province da unificare e riorganizzare a livello funzionale, a partire dai **servizi indicati da imprese e cittadini come strategici per la competitività del territorio**.

275. Si suggerisce di considerare come **ambiti-pilota** due tipologie di servizi pubblici:

- Il **Trasporto Pubblico Locale**, frammentato tra l'Agenzia del Trasporto Pubblico del Bacino di Como, Lecco e Varese e l'Agenzia del TPL del Bacino di Sondrio⁴⁰. La mancata integrazione del territorio della Provincia di Sondrio con l'Agenzia del TPL di Como-Lecco-Varese influisce sulla capacità di **programmazione, organizzazione, monitoraggio, controllo e promozione** dei servizi di trasporto pubblico locale, riducendo la possibilità di una **integrazione di orari e tariffe con l'area lariana**.
- La **Sanità**, suddivisa tra più ambiti territoriali - ATS Insubria (Province di Como e Varese), ATS Brianza (Province di Lecco e Monza e Brianza), ATS della Montagna (Provincia di Sondrio e parte della Provincia di Brescia e la Valcamonica, ASST Lariana (Provincia di Como), ASST di Lecco (Provincia di Lecco) e ASST della Valtellina e dell'Alto Lario. Nonostante vi siano caratteristiche territoriali simili (come le aree montane) l'attuale suddivisione tra ATS diverse rende difficile una **pianificazione congiunta e coordinata dei servizi sanitari** per le tre province.

BEST PRACTICE DI RIFERIMENTO

276. In ambito lombardo, le **aggregazioni su base funzionale nel territorio di Monza e Brianza** rappresentano un esempio di reazione su base funzionale del territorio a seguito della creazione della Provincia e il suo successivo "indebolimento" a livello istituzionale. La Provincia di Monza e Brianza è stata istituita dalla Legge n. 146/2004, ma solo a partire dalle elezioni amministrative del giugno 2009, con la nomina del primo Consiglio provinciale, ha costituito a tutti gli effetti una circoscrizione della Repubblica italiana. Sin dalla sua costituzione, la nuova Provincia ha dovuto affrontare alcune criticità di origine storica, economica e geografica:

- La vicinanza a Milano e la ricaduta sotto la sfera di influenza politica di Milano, che ha indebolito la capacità amministrativa per governare il territorio.

⁴⁰ ATS - Agenzie di Tutela della Salute e ASST - Aziende Socio-Sanitarie Territoriali.

- Il peso economico rilevante del sistema imprenditoriale brianzolo nel contesto regionale.
- Il forte legame con l'area metropolitana grazie allo sviluppo delle reti di collegamenti infrastrutturali, soprattutto nell'area a Sud (Monza) e ad Est (Vimercate) del territorio.

La Legge n. 56/2014 (c.d. “Legge Delrio”) ha disposto un **riordinamento delle Province e ne ha ridefinito le funzioni e competenze, riducendole rispetto al passato**: molte di tali funzioni sono state trasferite ai Comuni stessi o alle Regioni, per cui – di fatto – le Province, pur ancora presenti sul territorio italiano, hanno assunto una forma più snella e un ruolo più circoscritto.

277. La creazione e il mantenimento di forme aggregative di tipo funzionale si è rivelata adatta a **far sviluppare le comunità locali senza perdere la propria “singolarità”**, e a **favorire la realizzazione di economie di scala e di collaborazioni**, come dimostrato da alcuni esempi positivi di collaborazione anche su scala extra-provinciale:

- nella **sicurezza e ordine pubblico**, il Corpo di Polizia locale Brianza Est opera su un'area di oltre 21 Km² e interessa un bacino d'utenza di 25.000 abitanti;
- nel **sistema idrico integrato**, BrianzAcque è tra i migliori 20 gestori nazionali nel servizio depurazione e nel servizio fognatura secondo ARERA;
- nel **sistema energetico-ambientale**, i servizi sono affidati a Brianza Energia Ambiente (termovalorizzazione e teleriscaldamento) e CEM Ambiente (servizi di igiene urbana);
- nei **servizi sociali**, Offerta sociale è un'azienda speciale che gestisce, in forma associata, numerosi servizi e interventi sociali a tutela delle fasce deboli della popolazione, per conto dei 29 Comuni del Vimercatese e del Trezzese;
- nella **rete delle biblioteche e delle attività culturali**, CUBI - Culture e biblioteche in rete è il sistema bibliotecario che, dal 2015, raccorda l'attività di 70 biblioteche diffuse in 58 Comuni nell'area a Est della Città Metropolitana di Milano e della Provincia di Monza e Brianza, con un bacino d'utenza di 650.000 persone.

PRINCIPALI FONTI DI RIFERIMENTO

- ANAS, “Focus - Investimenti ANAS nella Regione Lombardia”, maggio 2024, 2025
- Banca d’Italia – *Working Paper “All that glitters is not gold. The economic impact of the Turin Winter Olympics”*, novembre 2021, 2025
- Camera dei Deputati, “Delega al Governo per l’organizzazione, la realizzazione, lo sviluppo e il potenziamento dei centri di elaborazione dati”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Sport, Impresa e Lavoro – Il sistema sportivo: una grande opportunità per Como e Lecco”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Consistenza economica del settore turistico nell’area lariana, in Lombardia e in Italia tra il 2016 e il 2024”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Il comparto agroalimentare lariano: demografia di impresa, addetti e interscambio commerciale al 31 dicembre 2022”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Il settore del mobile nell’area lariana in Lombardia e in Italia nel periodo 2016 – 2024”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Le imprese artigiane lariane nel 2023: iscrizioni, cessazioni e addetti”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Le imprese artigiane lariane nel 2024: iscrizioni, cessazioni e addetti”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Le imprese femminili lariane e i loro addetti - Fotografia al 31 dicembre 2023, traiettorie evolutive nel breve e medio periodo”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Le imprese femminili lariane e i loro addetti - Fotografia al 31 dicembre 2024, traiettorie evolutive nel breve e medio periodo”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Le imprese metalmeccaniche lariane: demografia di impresa e addetti al 31 dicembre 2023, interscambio commerciale e congiuntura al 30 settembre 2023”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Le imprese metalmeccaniche lariane: demografia di impresa, addetti, congiuntura e interscambio commerciale al 30 giugno 2024”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa - febbraio 2024, Avvii e cessazioni di imprese nel 2023”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa - febbraio 2025, Avvii e cessazioni di imprese nel 2024”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 1° agosto 2025, Previsioni occupazionali delle imprese lariane nel 3° trimestre 2025”, 2025

- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 14 settembre 2023 - Analisi congiunturale 2° trimestre 2023 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 15 maggio 2023 - Analisi congiunturale 1° trimestre 2023- Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 16 settembre 2024 - Analisi congiunturale 2° trimestre 2024 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 19 maggio 2025 - Avvii e cessazioni di imprese nel 1° trimestre 2025”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 19 marzo 2025, L'export e l'import lariano nel 2024”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 21 maggio 2024 - Analisi congiunturale 1° trimestre 2024 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 22 febbraio 2024 - Analisi congiunturale 4° trimestre e interno anno 2023 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 22 maggio 2025 - Analisi congiunturale 1° trimestre 2025 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 24 novembre - Analisi congiunturale 3° trimestre 2023 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 25 febbraio 2025 - Analisi congiunturale 4° trimestre 2024 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 26 novembre 2024 - Analisi congiunturale 3° trimestre 2024 Industria, artigianato, commercio e servizi”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, “Nota informativa del 26 settembre 2024 - L'export e l'import lariano nel 1° semestre 2024”, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, Nota informativa del 27 agosto 2025 - Avvii e cessazioni di imprese nel 2° trimestre 2025, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, Nota informativa del 27 marzo, L'export e l'import lariano nel 2023, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, Nota informativa del 28 marzo 2023, L'export e l'import lariano nel 2022, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, Nota informativa del 9 settembre 2025 - Analisi congiunturale 2° trimestre 2025 Industria, artigianato, commercio e servizi, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, panorama economica dell'area lariana – ottobre 2024, 2025
- Camera di Commercio Como – Lecco, Risorsa lavoro e sviluppo sostenibile: le sfide dell'economia lariana – Rapporto statistico 2023, 2025

- Camera di Commercio Sondrio, “Il mercato del lavoro in provincia di Sondrio - anno 2024”, 2025
- Camera di Commercio Sondrio, “Nati/mortalità delle imprese in provincia di Sondrio al I trimestre 2025”, 2025
- Camera di Commercio Sondrio, “Nati/mortalità delle imprese in provincia di Sondrio al II trimestre 2025”, 2025
- Camera di Commercio Sondrio, “Nota congiunturale I/II/III/IV trimestre 2025”, 2025
- Camera di Commercio Sondrio, “Report commercio estero 2024”, 2025
- Confindustria Lecco e Sondrio, “Osservatorio congiunturale – 1° semestre 2023”
- Confindustria Lecco e Sondrio, “Osservatorio congiunturale – 1° semestre 2024”
- Confindustria Lecco e Sondrio, “Osservatorio congiunturale – 1° semestre 2025”
- Confindustria Lecco e Sondrio, “Osservatorio congiunturale – 2° semestre 2023”
- Confindustria Lecco e Sondrio, “Osservatorio congiunturale – 2° semestre 2024”
- Confindustria Lombardia, “I numeri per le risorse umane della Lombardia, edizione 2023”
- Confindustria Lombardia, “I numeri per le risorse umane della Lombardia, edizione 2024”
- Confindustria Lombardia, “I numeri per le risorse umane della Lombardia, edizione 2025”
- CRESME Ricerche – Scenari economici e di mercato del territorio lariano favorevoli allo sviluppo di investimenti - Rapporto finale”, 2025
- Fondazione Milano Cortina 2026, “Rapporto di Sostenibilità, Impatto e Legacy 2023. La fase di strategia e pianificazione, novembre 2023”, 2025
- GSE, “Rapporto Statistico 2023 – Energia da Fonti Rinnovabili in Italia”, 2023
- Intesa Sanpaolo – Direzione studi e ricerche, “Economia e finanza dei distretti industriali”, Rapporto annuale n.15, 2025
- Istat, “Rapporto annuale 2025 – La situazione del Paese”, 2025
- Regione Lombardia, Direzione Generale Infrastrutture, Trasporti e Mobilità Sostenibile, “Olimpiadi invernali Milano – Cortina 2026, opere infrastrutturali per l’accessibilità”, 2025
- TEHA Group e A2A, “L’Italia dei data center. Energia, efficienza, sostenibilità per la transizione digitale”, settembre 2025
- TEHA Group e A2A, “Sostenibilità urbana”, 2024

