



LA LOMBARDIA LANCIA LE ZIS  
Intervista con **Guido Guidesi**: «Così  
sosterremo le nostre imprese»

## «Le Zis uniscono le forze dell'ecosistema produttivo»

L'assessore alle Attività produttive di Regione Lombardia **Guido Guidesi** illustra il nuovo strumento di stimolo e supporto allo sviluppo varato per affiancare gli incentivi statali: «Ogni Zis sarà un marchio territoriale»

di **Sergio Luciano**

**«LE ZIS SONO IL PUZZLE CHE METTE INSIEME TUTTI I PEZZI DEL SOSTEGNO CHE REGIONE LOMBARDIA PUÒ E DEVE DARE ALLA CRESCITA INDUSTRIALE E PRODUTTIVA. DA QUANDO SIAMO DIVENTATI LA PRIMA REGIONE MANIFATTURIERA D'EUROPA, ABBIAMO COSTRUITO UNA SERIE DI STRUMENTI CHE CI HANNO PORTATO ALL'ULTIMO PASSAGGIO: LE ZIS MANIFATTURIERE».**

**Guido Guidesi**, assessore alle Attività Produttive di Regione Lombardia e già sottosegretario ai Rapporti con il Parlamento nel governo giallo-verde del 2018, ha idee chiare sulla strada da seguire per mettere nelle migliori condizioni di crescita le imprese lombarde. E ovviamente non soltanto esse, se le stesse opportunità venissero offerte a tutto il Paese. In questa intervista con *Economy* illustra la sua visione sull'ultimo e più flessibile strumento varato da Regione.

**Assessore, da dove nasce l'idea di una Zis e che cosa rappresenta per i territori?**

Una Zis è un'organizzazione che si manifesta davvero come un ecosistema integrato alle aziende: ricerca, formazione, credito, servizi alle imprese e tutto ciò che ruota attorno alla produzione. Una Zis è questo: un luogo in cui competenze diverse si rafforzano a vicenda. Anche un semplice coworking settoriale, inserito in un contesto simile, diventa un valore aggiunto enorme. Il no-

stro obiettivo è creare punti di riferimento europei in settori strategici: dalla microelettronica alla meccatronica, dalla cosmetica al tessile, dal pharma all'aerospazio. Ogni territorio potrà esprimere la propria vocazione e noi daremo una mano sia dal punto di vista finanziario sia nel coordinamento. È un cambio di mentalità, ma siamo convinti che, se ci riusciremo come squadra, la Lombardia continuerà a essere ciò che è oggi.

**Anche la Lombardia, però, sta attraversando una fase di rallentamento. Le ZIS possono incidere nella congiuntura attuale?**

Il dato di fatto è che non siamo in un momento semplice: si registra un maggiore utilizzo degli ammortizzatori sociali, soprattutto tra le imprese dell'automotive. Tuttavia il quadro occupazionale regge, e questo alimenta fiducia. Le ZIS vogliono agire proprio qui: rafforzare gli ecosistemi locali per renderli più resilienti, più capaci di attrarre investimenti e nuove competenze, anche nei momenti di ciclo economico non favorevole.

**Come si integrano queste iniziative con le politiche nazionali, in particolare con gli strumenti del Mimit?**

Non c'è competizione, ma complementarità. Abbiamo avuto molti incontri su Industria

5.0 e abbiamo proposto di spostare una parte delle risorse su altri capitoli. Si è aperto uno spazio di integrazione che considero positivo. Ma c'è un punto che per me è decisivo: gli strumenti di Industria 4.0 e 5.0, così come sono stati concepiti finora, vanno rivisti. La loro gestione negli ultimi tre anni è stata farraginosa. Il governo deve fissare obiettivi e strumenti, ma la messa a terra deve essere semplice, chiara, fruibile dalle imprese. Senza questo, il sistema non funziona.

**Entrando nel merito: quali sono i passaggi concreti per costruire una Zis?**

Il modello si articola in due fasi. La prima è la manifestazione di interesse: imprese, università, enti pubblici e realtà formative si mettono insieme e presentano un Masterplan preliminare, indicando settore, governance, spazi, laboratori, servizi e sostenibilità del progetto. La seconda fase è la negoziazione con Regione Lombardia, dove il progetto viene approfondito e si sviluppa un Piano strategico definitivo con visione al 2050. Qui si definiscono le azioni: attrarre imprese e startup, creare spazi attrezzati, potenziare infrastrutture digitali, costruire percorsi formativi, e così via. È un lavoro se-

“

**È UN'OCCASIONE  
STORICA, NASCE  
UN MODELLO CHE  
VALORIZZA FILIERE  
E COMPETENZE**

**Guido Guidesi**, assessore  
alle Attività Produttive  
di Regione Lombardia



rio, che richiede metodo e visione industriale.

## Quali benefici si attendono i territori che parteciperanno?

Ci aspettiamo la nascita di imprese innovative, il rafforzamento dello scambio tra aziende e centri di ricerca, nuova occupazione qualificata, maggiore attrattività per investitori e talenti. Ogni Zis dovrà valorizzare le specializzazioni del territorio: questa è la chiave per restare competitivi in Europa e nel mondo. Inoltre la candidatura deve essere promossa da gruppi pubblico-privati con le imprese come capofila: è un modello che responsabilità anche il tessuto produttivo.

## Qual è l'ambizione di lungo periodo delle Zis per la Lombardia?

L'ambizione è costruire poli riconosciuti non solo a livello nazionale ma europeo. Vogliamo che ogni Zis diventi un marchio territoriale, capace di attrarre imprese internazionali, ricercatori, investimenti strategici. Lavoriamo perché questi ecosistemi siano vivi, connessi, aperti alla collaborazione e capaci di generare occupazione qualificata. Pensiamo a luoghi dove formazione e impresa dialogano ogni giorno, dove un laboratorio può diventare incubatore di nuovi processi e dove la ricerca

entra direttamente nelle filiere produttive.

## Che ruolo avranno le competenze e la formazione in questo modello?

Un ruolo centrale. Una Zis funziona se dispone di una filiera formativa completa: scuole tecniche, Its, università, enti di formazione professionale. Il passaggio generazionale nelle imprese sta accelerando e molte aziende devono ripensare competenze e organizzazione. Le Zis saranno anche questo: luoghi in cui costruire competenze nuove, dove un gio-

**LE ZIS SERVONO A DARE OPPORTUNITÀ ANCHE AI TERRITORI CHE OGGI FANNO PIÙ FATICA. NON VINCE CHI È GIÀ FORTE VINCE CHI COSTRUISCE UN PROGETTO**

vane può trovare percorsi chiari per entrare in un settore e crescere. Non possiamo parlare di rilancio industriale senza una strategia sulle competenze.

## Molti territori temono che solo le aree più forti possano beneficiare delle Zis. Accadrà così?

No, è esattamente il contrario. Le Zis servono a dare opportunità anche ai territori che oggi fanno più fatica. Non vince chi è già forte, vince chi riesce a costruire un progetto credibile,

con una governance chiara e la partecipazione del sistema produttivo locale. La sfida è aperta a tutti: province, aree urbane e aree interne. Regione Lombardia accompagnerà ogni territorio nelle sue specificità.

## Che tempistiche immaginate per vedere i primi risultati?

Alcuni effetti arriveranno subito: la fase di progettazione farà emergere nuove collaborazioni tra imprese, università e istituzioni. I risultati strutturali richiederanno qualche anno, ma il punto è avviare un percorso stabile fino al 2050. È una visione di lungo periodo: chi partecipa non lo fa per un bando, ma per costruire un pezzo del futuro industriale della Lombardia.

## Un'ultima domanda, collaterale. Da presidente dell'Associazione delle Regioni europee dell'automotive, come guarda al negoziato europeo sulla decarbonizzazione?

Con molto realismo. Il Clean Industrial Deal prevede la revisione dell'automotive package sulla CO2. È lì che può essere inserita la possibilità di utilizzare i biocarburanti nel settore auto, oggi previsti solo per navi e aerei. Bisognerà capire se la nuova applicazione consentirà davvero continuità al motore termico. Non è un tema ideologico, ma industriale: riguarda filiere, posti di lavoro e competitività. Serve equilibrio, e serve un'Europa che ascolti i territori produttivi.

## In sintesi, qual è il messaggio che vuole dare alle imprese?

Che questa è un'occasione storica. La Lombardia propone un modello nuovo e partecipato, che valorizza filiere e competenze. Il successo dipenderà dalla capacità delle imprese di mettersi insieme e fare rete. Le Zis non sono un progetto calato dall'alto: sono un patto industriale che si costruisce collaborando sul territorio come ecosistema. Un impegno che può rafforzare il tessuto produttivo attuale e rendere i territori più competitivi. Una sfida vera!

