ASSOLOMBARDA

RISING INDUSTRY

LE NUOVE GEOGRAFIE DELLA CRESCITA

ASSOLOMBARDA

RISING INDUSTRY

LE NUOVE GEOGRAFIE DELLA CRESCITA

ASSOLOMBARDA

SQUADRA DI PRESIDENZA

PRESIDENTE DI ASSOLOMBARDA

Alvise Biffi

VICEPRESIDENTI

Giulia Castoldi
Imprese familiari

Paolo Gerardini
Credito, Finanza e Fisco

Arrigo Giana
Infrastrutture

Nicoletta Luppi
Europa e Life Sciences

Nicola Monti
Transizione Energetica

Alessandro Picardi
Olimpiadi Milano-Cortina 2026
e Eventi culturali

Agostino Santoni
Education, Università
e Ricerca

Marta Spinelli
Welfare, Sicurezza
sul Lavoro e Relazioni
Industriali

Carlo Spinetta
Organizzazione, Sviluppo
e Marketing

Veronica Squinzi
Internazionalizzazione

Giovanni Tronchetti Provera
Sostenibilità

VICEPRESIDENTI DI DIRITTO

Federico Chiarini
Presidente Gruppo Giovani Imprenditori e Vicepresidente con delega alle Start-up

Mattia Macellari
Presidente Piccola Industria

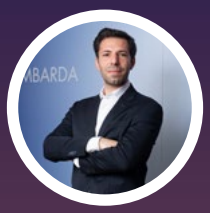
Fulvio Pandini
Presidente Sede di Lodi

Matteo Parravicini
Presidente Sede di Monza e Brianza

Tommaso Rossini
Presidente Sede di Pavia

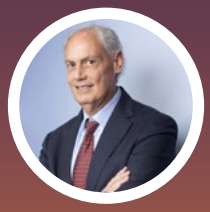
SPECIAL ADVISOR

Antonio Calabrò
Cultura d'Impresa e Legalità



Massimo Di Amato
Economia Circolare e Tecnologie Ambientali

Alberto Dossi
Domanda Energia



Giuseppe Notarnicola
Centro Studi e Attrazione Investimenti Esteri

Stefano Venturi
Intelligenza Artificiale e Transizione Digitale

Indice

Pag. 5-37
Relazione del Presidente Alvise Biffi

Pag. 38-57
Assolombarda nel Mondo e il Mondo in Assolombarda

Pag. 58-89
forgIA: da Rethinking a Rising Industry

Riuscite a immaginare un futuro senza industria?

Io no. E sono sicuro nemmeno voi. Il futuro avrà sempre più bisogno di industria. Perché l'industria non è soltanto economia. **È parte della nostra identità.** È il luogo in cui la **conoscenza si trasforma in innovazione, gli investimenti in lavoro, le competenze in valore.** Ma soprattutto è motore dello sviluppo del Paese: crea occupazione, alimenta le filiere e genera ricchezza nei territori. **Far crescere l'industria significa far crescere l'Italia.** Un anno fa, da questo palco, abbiamo parlato di **"Rethinking Industry".** Ci eravamo detti che dovevamo ripensare l'industria, perché avevamo capito che **continuare a fare bene quello che avevamo sempre fatto non sarebbe più bastato.** Ora siamo qui, nello stesso luogo, perché è arrivato il momento di fare un passo in più. E lo abbiamo chiamato **Rising Industry. Rising. Crescere.** Nella produttività e dimensione delle nostre imprese. Nella trasformazione tecnologica. Nella capacità di essere internazionali intercettando e cavalcando le nuove tendenze di sviluppo. Il primo nodo da sciogliere è quello **della crescita.** Nel 2025 denunciavamo la scarsità dello "zero virgola", mentre quest'anno, nonostante il contesto incerto, nei nostri territori avremo una crescita migliore delle attese, sopra l'1%.

È ancora troppo poco.

Quell'"uno virgola" segnala un limite molto concreto **alla capacità delle nostre imprese e del Paese di avanzare.** E non possiamo abituarci, soprattutto quando i Paesi con cui ci siamo confrontati in questi mesi, dagli Stati Uniti ai mercati del Mercosur fino agli Emirati Arabi Uniti, hanno una crescita che corre a ritmi, in alcuni casi, quasi doppi rispetto ai nostri. L'anno scorso avevamo tracciato una rotta: ci eravamo dati l'obiettivo di **raggiungere un aumento di almeno il 10% della produttività delle micro, piccole e medie imprese** industriali **nel nostro territorio per generare un incremento di 2,4 miliardi di euro** di valore aggiunto **per l'economia dei territori di Assolombarda. La produttività resta l'unica strada per generare benessere diffuso, a partire dai salari,** per questo motivo dobbiamo insistere nel renderla **la questione di politica industriale del nostro tempo.** Sono diversi i fattori che da tempo bloccano la nostra corsa, tra questi i più importanti sono la dimensione delle imprese, la carenza delle competenze digitali, i pochi investimenti in ricerca e sviluppo, il circolo vizioso salariale e, sempre più, i costi dell'energia. Partiamo dalla grande opportunità per invertire questa rotta: **l'intelligenza artificiale.** Il risultato da portare a casa non è questa tecnologia in sé, quanto la rivoluzione

che può generare. **Ursula von der Leyen,** nel suo discorso sullo Stato dell'Unione, ha **indicato questa stessa direzione** dicendo che la vera partita dell'intelligenza artificiale per l'Europa **si gioca nel portarla dentro l'economia reale: nella salute, nei trasporti, nell'energia. Per l'Italia significa un'opportunità imperdibile.** Siamo il **secondo Paese manifatturiero europeo,** con filiere altamente specializzate e una conoscenza dei processi industriali costruita in decenni di produzione. **Abbiamo quindi una base industriale sulla quale costruire un vantaggio competitivo anche nell'intelligenza artificiale. E nel Quadrilatero dei territori di Assolombarda - con Milano, Monza Brianza, Lodi e Pavia - queste condizioni sono ancora più forti, perché la densità industriale incontra uno degli ecosistemi dell'innovazione più avanzati del Paese.** E abbiamo l'industria degli innovation services che coniuga in modo perfettamente sinergico gli ingredienti di questa trasformazione: manifattura, tecnologia e servitizzazione. Per capire a che punto siamo a livello di maturità e diffusione dell'intelligenza artificiale, insieme al Politecnico di Milano, abbiamo coinvolto **700 aziende** dei nostri territori, di settori e dimensioni diverse. I risultati ci dicono almeno tre cose.

La prima è che l'adozione sta accelerando. Al momento il **49% delle nostre imprese ha già progetti attivi sull'intelligenza artificiale** e un altro **18% prevede di adottarla a breve.** Si tratta di un buon segno perché alla fine del 2024 la percentuale era inferiore al 20%. I servizi sono partiti prima, ma negli ultimi due anni **la manifattura sta recuperando rapidamente terreno. La seconda è che la dimensione dell'impresa fa la differenza, ma non è l'unico fattore.** Lo stato di adozione, infatti, è pari al **40% nelle microimprese, al 41% nelle piccole, sale al 48% nelle medie e raggiunge il 79% nelle grandi aziende, ma nelle startup innovative siamo già al 77%, quasi quanto nelle grandi imprese.** Rispetto a due anni fa il miglioramento è significativo visto che l'adozione riguardava prevalentemente le grandi imprese (39%), mentre le PMI si fermavano al 15%. Il terzo punto riguarda la nostra grande materia prima critica: **la qualità dei dati industriali. Persino tra le grandi imprese, circa una su due sta ancora lavorando per migliorarla.** Questi numeri ci riportano alla sfida da cui eravamo partiti. **La tecnologia sta entrando nelle imprese. Adesso dobbiamo far sì che entri nel modo giusto, portando a un vero e proprio cambio di paradigma.**

Al momento tra le nostre imprese l'AI è usata ancora soprattutto per efficienza, snellimento di processi e riduzione dei costi operativi, mentre solo per un quinto degli adopter è anche strumento di nuovi prodotti e servizi. **Dobbiamo andare oltre.** L'intelligenza artificiale deve incidere sulle caratteristiche che distinguono il nostro modello industriale, rafforzando ciò che ci rende competitivi: **qualità, specializzazione, capacità di adattamento, conoscenza dei processi, ruolo nelle filiere e presenza sui mercati.** È esattamente da questi presupposti che eravamo partiti con **forgIA,** presentandola come una scommessa: creare un ecosistema nel quale le imprese potessero estrarre e raffinare dati industriali e metterli al sicuro rendendoli interoperabili lungo la filiera senza perderne il controllo. **Per cooperare dove conviene cooperare e continuare a competere dove è giusto competere. forgIA era un'idea lanciata all'Assemblea Generale dello scorso anno, oggi è realtà: dalla fase pilota corre verso una nuova dimensione industriale.** Abbiamo coinvolto **20 imprese early adopter,** lavorando con loro sui processi e sui bisogni reali. Sono emersi **oltre 60 casi d'uso in cui l'ecosistema forgIA può fare la differenza per l'adozione dell'intelligenza artificiale in specifiche catene del**

valore e alcuni di questi sono già in fase di produzione. E sta prendendo forma anche l'**Industrial Data Ecosystem:** oggi abbiamo una prima piattaforma concretamente accessibile alle imprese, nella quale federare dati e asset digitali in modo sicuro, accedere a servizi di intelligenza artificiale e sviluppare insieme nuove applicazioni. **Voglio ringraziare l'Advisory Board Artificial Intelligence e il gruppo Innovation Services di Assolombarda per il lavoro svolto su questo progetto,** che ci ha permesso anche di costruire partnership nazionali e internazionali importanti, **da NVIDIA a Core42.** Stiamo inoltre allargando il lavoro alle filiere, coinvolgendo le associazioni industriali nei settori nei quali vogliamo sviluppare nuovi casi d'uso. Inoltre, forgIA è anche cultura. In sette mesi abbiamo coinvolto oltre 700 persone in incontri dedicati lavorando sulle competenze, sull'adozione e sulla diffusione di una cultura del dato. **Ma la frontiera si sta spostando ancora.** Adesso l'intelligenza artificiale sta uscendo dagli schermi per entrare nelle fabbriche, nei robot, nei magazzini, nei sistemi logistici, nelle macchine. **È la Physical AI: l'incontro tra intelligenza artificiale e mondo fisico.** E la prospettiva cambia parecchio. Perché quando la tecnologia deve diventare movimento, precisione, produzione,

non bastano algoritmi, agenti e capacità di calcolo. **Servono robotica, meccatronica, automazione, sensoristica, macchine utensili, componentistica, ingegneria. Serve industria. Serviamo noi. Questa è la nostra grande opportunità. Questo vuol dire Rising Industry. Questa volta non dobbiamo limitarci ad adottare la tecnologia: possiamo finalmente contribuire a costruirla.** La missione in Silicon Valley ce lo ha confermato. Siamo andati nel luogo che più di ogni altro rappresenta la frontiera dell'intelligenza artificiale **per vedere da vicino in quale direzione si sta andando.** E siamo tornati con una visione ancora più definita: **non dobbiamo inseguire Stati Uniti e Cina cercando di diventare una copia di ciò che sono loro. Non lo siamo e non lo saremo.** Il nostro spazio è un altro: **arrivare per primi alla nuova frontiera della Physical AI, facendo leva sulle caratteristiche che distinguono la nostra industria. Perché la misura del successo non sarà quanta intelligenza artificiale avremo adottato, ma quanto saremo capaci di trasformarla in produttività e crescita.** Con forgIA abbiamo costruito le basi. Ora vogliamo fare del nostro Quadrilatero la fabbrica dell'AI, un punto di riferimento sulla scena internazionale, al pari della Silicon Valley.

Per farlo servono strumenti di politica industriale capaci di velocizzare gli investimenti delle imprese. Il **Piano Transizione 5.0 e il nuovo iperammortamento** vanno in questa direzione. L'orizzonte triennale e una dotazione finanziaria rilevante danno alle imprese un quadro più stabile nel quale programmare investimenti strutturali. **L'interesse del sistema produttivo è forte, ora è importante garantire un'attuazione efficace, chiara e tempestiva del Piano snellendo gli oneri burocratici.** E c'è un punto sul quale crediamo sia utile intervenire: **reintegrare la possibilità di acquisire software in modalità Software as a Service,** come già previsto in passato. Significa allineare la misura al modo in cui oggi le imprese si digitalizzano, evitando che un limite formale finisca per penalizzare chi utilizza modelli in abbonamento rispetto a chi può capitalizzare gli investimenti. E soprattutto, lasciare aperta la porta alle nuove modalità di utilizzo dell'intelligenza artificiale che si stanno sviluppando e che continueranno a evolvere. **Il nuovo iperammortamento rappresenta già anche un primo sostegno alla Physical AI.** Tra i beni agevolabili rientrano, infatti, **robot e umanoidi, le infrastrutture di calcolo necessarie ad addestrarli e i software che li rendono intelligenti,** capaci cioè di imparare, adattarsi

all'ambiente, interagire con le persone e prendere decisioni in autonomia. È un segnale importante perché **la Physical AI sarà uno dei principali driver di crescita del manifatturiero nel prossimo decennio** e accogliamo con favore la crescente attenzione che questo tema sta ricevendo nel dibattito pubblico nazionale. È tempo di alzare l'ambizione. **L'Italia deve diventare uno dei luoghi europei in cui la Physical AI viene progettata, industrializzata e prodotta. Infatti, la vera sfida non è costruire un robot che somigli a un uomo, ma una filiera capace di metterlo al lavoro dove serve,** con il software, la sicurezza e le competenze che lo rendono affidabile, proteggendo e valorizzando la proprietà intellettuale e il know-how sviluppati nel nostro Paese. **Noi siamo pronti a fare la nostra parte,** mettendo a disposizione del Ministero delle Imprese e del Made in Italy i casi d'uso delle nostre imprese, in sinergia con forgIA e con le sue evoluzioni. E se vogliamo fare davvero questo salto, dobbiamo trasformare un'opportunità enorme in sviluppo industriale. **I primi segnali ci sono. Se guardiamo ai numeri di tutte le nostre imprese associate, nel 2025 la crescita di produttività è stata del +5,6%,** a conferma che siamo tra le realtà più dinamiche e vivaci del Paese.

Però anche da noi le micro, così come le piccole e le medie imprese industriali, sono rimaste indietro. Per loro, purtroppo, **l'incremento in un anno è stato di appena l'1,3%** e non è ancora riconducibile allo sviluppo dell'intelligenza artificiale. La strada è segnata, ma resta lunga. L'adozione dell'AI nei nostri territori procede a ritmo spedito, ma al momento è ancora presto per vederne l'impatto sui risultati economici e sui bilanci, soprattutto delle realtà più piccole. Robert Solow, Premio Nobel per l'Economia, riferendosi all'introduzione dei computer osservava che i miglioramenti tecnologici erano visibili *"dappertutto, tranne che nelle statistiche della produttività"*. È lo stesso paradosso che stiamo sperimentando: **dobbiamo portare l'intelligenza artificiale più in profondità nei processi per tradurla in produttività e crescita. Per accelerare ci sono almeno due leve sulle quali possiamo agire subito: digitalizzazione e competenze.** Quando un'impresa intensifica gli investimenti negli strumenti digitali la probabilità che introduca l'intelligenza artificiale cresce di **6 punti percentuali** e quando investe sulle competenze delle persone aumenta di **9 punti.** C'è un'altra evidenza importante: **non sono soltanto le imprese che partono da livelli di produttività più elevati ad adottare l'intelligenza artificiale.**

Questo significa che l'AI può diventare **una leva di produttività diffusa,** capace di raggiungere una parte molto ampia del nostro tessuto imprenditoriale. E gli effetti si vedono anche sul lavoro. **Un'impresa su tre,** tra quelle che hanno già progetti di intelligenza artificiale attivi, prevede di aumentare il numero dei dipendenti nei prossimi dodici mesi. Nel nostro territorio sono circa **750 mila i lavoratori coinvolti dalla trasformazione dell'AI:** un terzo della forza lavoro complessiva. E già oggi la domanda di competenze legate all'intelligenza artificiale è **1,4 volte la media nazionale. Se la tecnologia corre, le competenze devono tagliare il traguardo per prime.** Ma mentre questa domanda aumenta, **la demografia ci dice che avremo sempre meno persone a disposizione, soprattutto giovani.** Nei prossimi anni **attrarre e trattenere talenti sarà una delle questioni decisive per la competitività delle nostre imprese.** Dobbiamo quindi creare le condizioni affinché lavorare e costruire qui il proprio futuro sia una scelta concretamente possibile. **Per questo guardiamo con interesse alla proposta del Governo di una tassazione agevolata sugli aumenti retributivi degli under 35.** La retribuzione è centrale e il welfare deve evolvere insieme ai bisogni delle persone, diventando sem-

pre di più un fattore di attrattività e contribuendo a valorizzare e trattenere le competenze. Tra queste condizioni, la casa pesa sempre di più. **Per quasi un giovane su due la questione abitativa incide sulle scelte di studio o di lavoro.** E quattro su dieci hanno rinunciato, negli ultimi tre anni, ad almeno un'opportunità formativa o professionale per la distanza o le difficoltà legate al trasferimento. **Presidente Meloni, la scelta del Governo di mettere in campo un Piano Casa nazionale è importante e va nella direzione giusta.** Anche il sistema delle imprese può dare un contributo concreto. **Abbiamo elaborato una proposta per incentivare le imprese a sostenere le esigenze abitative dei propri dipendenti,** attraverso la piena deducibilità dei canoni di locazione e un trattamento fiscale favorevole per i lavoratori. **Una misura che, con un costo stimato per lo Stato di circa 550 milioni di euro annui a regime, potrebbe interessare oltre 280 mila lavoratori in tutta Italia.** Vogliamo mettere questa proposta a disposizione del Governo, per rafforzare il Piano Casa nazionale e dare risposte concrete a chi vuole lavorare e costruire il proprio futuro nei nostri territori. Perché senza giovani non c'è industria! **Attrarre persone, competenze e investimenti significa, in definitiva, rafforzare la**

nostra competitività. È con questa prospettiva che abbiamo risposto al bando di Regione Lombardia per far nascere a Milano **le Zone di Innovazione e Sviluppo, dedicate all'intelligenza artificiale e alle Life Sciences.** E, sempre su questo filone, **stiamo elaborando una proposta di ZIS anche per la microelettronica a Pavia.** Il nostro territorio, infatti, può vantare università, ricerca, imprese, startup, infrastrutture digitali, data center e investitori, ma avere questi elementi non è sufficiente: dobbiamo metterli nelle condizioni di lavorare insieme, sperimentare, testare nuove soluzioni e portarle rapidamente dentro i processi industriali. È questo il senso delle ZIS: **fare del Quadrilatero un luogo in cui l'innovazione non venga soltanto studiata o raccontata, ma ispirata, costruita, industrializzata e portata sul mercato.** La nuova industria sta prendendo forma e **noi vogliamo costruirne una parte significativa proprio qui! Vogliamo darle anche un luogo fisico** e per questo stiamo lavorando alla realizzazione a **MIND del forgIA Physical AI Ecosystem,** uno spazio permanente di ricerca applicata e sperimentazione, dove sviluppare nuove applicazioni di intelligenza artificiale, a partire dalle life sciences, e **toccare con mano le competenze e le tecnologie delle nostre imprese.**

E vogliamo portare questo modello anche oltre i confini nazionali. Grazie al supporto del **Sistema Italia e di INNOVIT,** stiamo lavorando a **Officina Italia, una stazione manifatturiera in Silicon Valley che metta stabilmente in connessione le nostre imprese con ricerca, tecnologia e partner americani. Un ponte per testare lì nuove soluzioni e creare opportunità industriali nei nostri territori.** C'è poi una dimensione che non possiamo trascurare. **L'intelligenza artificiale va ispirata** da principi condivisi e da una visione etica: perché deve **moltiplicare le capacità delle persone e facilitarne il lavoro, non sostituirne il ruolo.** È con questo spirito che Assolombarda ha aderito alla proposta, lanciata da **AmCham Italy, di candidare Milano come sede del nuovo pilastro delle Nazioni Unite dedicato alla governance dell'AI.** Una **struttura** capace di far dialogare governi, imprese, comunità scientifica e società civile. **Perché non basta andare più veloci, dobbiamo essere sicuri di andare nella direzione giusta.** E alla fine dell'Assemblea insieme a Stefano Lucchini, Presidente **dell'American Chamber of Commerce in Italy, Simone Crolla, Managing Director, e al Presidente di Confcommercio Carlo Sangalli** firmeremo il manifesto dando vita a un Comitato Promotore ampio e

trasversale, **perché questa candidatura deve raccogliere le forze del nostro territorio.** Ma per affrontare tutto questo **Milano deve ripensarsi come "Grande Milano"** superando i tradizionali confini amministrativi. In questo quadro si colloca **il Patto per il rilancio del governo metropolitano,** promosso e sottoscritto da noi insieme a un'ampia rappresentanza di associazioni datoriali e organizzazioni sindacali. È necessario rafforzare funzioni, competenze e risorse della Città metropolitana, superare la frammentazione decisionale e costruire una governance capace di affrontare le grandi sfide dello sviluppo e delle transizioni in atto. **La crescita delle nostre imprese si gioca anche su geografie nuove.** Tanto più in uno scenario segnato da tensioni geopolitiche, nuove barriere commerciali e ridefinizione delle catene globali del valore. In questi mesi **abbiamo scelto di cercare nel mondo quello che può rendere più forte la nostra industria e, allo stesso tempo, di portare il know-how e le competenze delle nostre imprese nei mercati che offrono nuove opportunità. È questo il senso che vogliamo dare all'internazionalizzazione.** Non soltanto vendere di più all'estero, **ma costruire relazioni industriali che rafforzino la presenza delle nostre aziende nelle filiere internaziona-**

li, dagli approvvigionamenti strategici alle nuove frontiere tecnologiche, dai capitali alle partnership. E lo abbiamo fatto come sistema associativo, **perché sui mercati globali muoversi insieme significa arrivare dove, da soli, sarebbe più difficile.** Negli **Stati Uniti** siamo andati nel cuore di uno degli ecosistemi tecnologici più avanzati al mondo per incontrare università, centri di ricerca e grandi player tecnologici. **Siamo entrati a Stanford, Berkeley, NVIDIA** e ci siamo confrontati con chi sta lavorando sui modelli di intelligenza artificiale per la manifattura avanzata, portando anche l'esperienza che stiamo costruendo con **forgIA** e abbiamo capito che **è proprio nella Physical AI che si sta aprendo una delle partite decisive per l'industria.** Ed è questa una delle frontiere sulle quali vogliamo costruire la leadership industriale del nostro territorio. In questa direzione va anche **CES Unveiled Milan,** che tra pochi giorni **farà tappa a Milano con la Road to CES di Las Vegas.** Startup, imprese, investitori e tecnologie da tutto il mondo si incontreranno in un appuntamento che coinvolgerà anche la città con un palinsesto diffuso dedicato all'innovazione. Anche Assolombarda sarà protagonista il 19 ottobre con "AI e Physical AI, l'impatto nel mondo reale" con uno spazio dedicato alle applicazioni con-

crete per vedere da vicino cosa significa portare l'intelligenza artificiale nel mondo fisico. In **Canada** siamo andati con un altro obiettivo. Un Paese con una forte vocazione industriale, competenze nell'intelligenza artificiale e nella ricerca e filiere vicine alle nostre, dalla manifattura avanzata all'aerospazio, dalle life sciences alla mobilità. Abbiamo incontrato realtà come **MaRS, Vector e University of Toronto,** aprendo opportunità di partnership tecnologiche e progetti comuni. Accanto all'innovazione però abbiamo lavorato su un'altra questione strategica: **l'accesso alle materie prime critiche. Si tratta di 34 materiali, tra i quali nichel, litio e magneti in samario-cobalto.** Tutte risorse decisive per molte delle tecnologie sulle quali stanno investendo le nostre imprese e **la cui disponibilità è sempre più determinante anche per ridurre il time to market e competere sui mercati internazionali. Abbiamo mappato i fabbisogni di oltre 1.200** imprese e la richiesta principale è quella di presidiare con attenzione il tema. Le difficoltà riguardano innanzitutto i prezzi, ma **più di un'impresa su tre segnala anche problemi di disponibilità e approvvigionamento.** Siamo già in contatto diretto con **oltre 600 delle realtà più esposte** e stiamo lavorando per dare risposte concrete, **anche attraverso ac-**

cordi dedicati con paesi esteri. E su questo fronte si sta rafforzando la collaborazione tra il nostro Paese e il Canada con un accordo quadro sui settori strategici, nel quale il Canada ha garantito **all'Italia un accesso prioritario alle proprie scorte di minerali critici.** Per concretizzare questo accordo e renderlo operativo anche per il nostro tessuto imprenditoriale **il prossimo 29 ottobre saremo nuovamente a Toronto per il Forum imprenditoriale Italia-Canada promosso dal Ministero degli Affari Esteri.** In questa occasione proporremo agli interlocutori canadesi un'intesa sulle materie prime critiche e sui semilavorati, nel segno di un partenariato di lungo periodo tra Paesi amici. Il **CETA,** il trattato di libero scambio tra l'Unione Europea e il Canada, ci offre già una cornice solida, ora dobbiamo **costruire filiere strategiche più forti e sicure,** mettendo insieme approvvigionamenti affidabili e capacità industriale. **L'energia è l'altra condizione essenziale per la competitività della nostra industria,** soprattutto in una nuova rivoluzione industriale che, per avanzare, ha bisogno di essere alimentata. Per l'Italia il costo dell'energia continua a rappresentare **uno svantaggio competitivo,** ma il problema riguarda ormai l'intera Unione Europea. La Commissione lo ha detto con grande chiarezza:

l'Europa non può restare una potenza industriale con prezzi dell'energia strutturalmente troppo alti. Servono più capacità di generazione, reti e infrastrutture adeguate, sicurezza degli approvvigionamenti e un mix energetico equilibrato, senza preclusioni tecnologiche né geografiche. E proprio in questa direzione, Presidente Meloni, considero **un segnale importante l'approvazione definitiva, pochi giorni fa, del disegno di legge sul nucleare sostenibile. È un passo concreto per riportare il nucleare nel nostro mix energetico,** puntando sulle tecnologie più avanzate, con piccoli reattori modulari, e con un obiettivo preciso: **maggiore sicurezza energetica e minore dipendenza dall'estero.** C'è anche un'altra opportunità che ci riguarda direttamente, quella di **costruire attorno al nuovo nucleare una filiera industriale italiana,** valorizzando competenze e tecnologie che in molti casi le nostre imprese già possiedono. **Perché l'energia non può diventare il limite mentre stiamo spingendo più avanti la nostra industria!** Diversificare significa **non dipendere da un numero troppo ristretto di mercati** e finalmente è stata fatta una scelta importante. Dopo oltre venticinque anni di negoziati, l'accordo tra **Unione Europea e Mercosur** è entrato in applicazione provvisoria dal

primo maggio. **Un mercato di oltre 700 milioni di consumatori,** che apre nuove possibilità per le nostre imprese e riduce progressivamente molte delle barriere che fino ad oggi hanno frenato gli scambi. **È per questo che abbiamo scelto di andare in Uruguay, Argentina e Brasile** in occasione della missione organizzata da Confindustria, dove abbiamo incontrato istituzioni e imprese **per costruire nuove relazioni e creare opportunità concrete** nei mercati nei quali vogliamo rafforzare la nostra presenza, grazie a strumenti finanziari adeguati. Da questo accordo viene un messaggio più ampio: in un mondo nel quale tornano protezionismo e barriere commerciali, **dobbiamo rispondere aprendo nuovi spazi alle imprese, diversificando le relazioni economiche e costruendo alleanze più solide. Perché essere più autonomi non vuol dire essere più soli, piuttosto scegliere meglio le nostre dipendenze e diversificarle. Nel Golfo abbiamo scelto di rafforzare la nostra presenza anche in un contesto attualmente abbastanza complesso.** Dopo anni di relazioni con questi Paesi a gennaio abbiamo sottoscritto un accordo di collaborazione con Abu Dhabi Investment Office e aperto proprio lì **un presidio stabile di Assolombarda. Inoltre,** abbiamo costruito **insieme ad Alghanim, SACE e SIM-**

EST un'alleanza per **intercettare progetti nei quali coinvolgere direttamente le nostre filiere. Abbiamo scelto di essere sul campo fin dall'inizio, quando si definiscono i progetti e si scelgono partner, tecnologie e investimenti. È con questo approccio che siamo tornati negli Emirati Arabi Uniti a fine settembre,** insieme a una delegazione delle nostre imprese. Qui abbiamo rafforzato una collaborazione che mette insieme **le nostre competenze nella manifattura avanzata, nell'ingegneria, nelle macchine e nelle life sciences con capitali, tecnologie e accesso ai mercati strategici del Golfo, dell'Africa e dell'Asia.** Abbiamo anche sottoscritto **due accordi importanti: con Dubai Chambers, per favorire l'internazionalizzazione e la competitività delle nostre imprese, e con Core42, leader globale nelle infrastrutture e nelle tecnologie per l'intelligenza artificiale. Anche con Core42 vogliamo lavorare per mettere in relazione le capacità tecnologiche emiratine con il know-how manifatturiero italiano.** Un terreno sul quale possiamo costruire nuove opportunità di innovazione e crescita per entrambi i mercati. **Inoltre, nei prossimi giorni** sarò a **Riyadh,** dove lavoreremo insieme al Ministro saudita dell'Energia **su un progetto strategico in campo energetico per l'Europa che**

può coinvolgere direttamente anche imprese italiane. Ma per fare tutto questo serve una cosa concreta: il capitale. Il **credito bancario resta fondamentale,** soprattutto per un sistema produttivo come il nostro, fatto in larga parte di piccole e medie imprese, altamente specializzate e leader nelle proprie nicchie, **ma ci sono momenti nella vita di un'azienda nei quali il debito da solo non basta.** Penso a un investimento di lungo periodo o all'acquisizione di un concorrente. All'ingresso in un nuovo Paese. O a una tecnologia che deve passare dalla sperimentazione alla scala industriale. **In quei momenti serve capitale di rischio** e allora dobbiamo ampliare le possibilità di finanziamento per le imprese: **private equity, venture capital, private debt, quotazioni in borsa, mercato dei capitali, investitori istituzionali.** Non si tratta di sostituire il credito, ma di **avere più strumenti e scegliere quello giusto in base alle esigenze dell'impresa per investire, trovare nuovi partner e raggiungere mercati più lontani.** A livello europeo il problema assume una dimensione ancora più ampia. **Abbiamo moltissimo risparmio, ma troppo poco di quel risparmio arriva alle imprese e agli investimenti produttivi. Molto viene investito all'estero.** Si tratta di una vera e propria contraddizione, perché abbiamo

le risorse, ma non siamo ancora riusciti a costruire un mercato dei capitali abbastanza profondo e integrato da convogliarle con efficacia verso l'economia reale. Per questo dobbiamo accelerare sulla **Savings and Investments Union** e sulla costruzione di un vero mercato europeo dei capitali. Però sappiamo che questo richiederà tempo e le imprese devono investire adesso. **Nel frattempo, abbiamo bisogno di un sistema bancario costruito per la crescita, non soltanto per la stabilità.** Un sistema in grado di sostenere gli investimenti e di assumersi dei rischi quando sono legati a progetti industriali solidi. **In questi anni abbiamo lavorato molto con le banche e voglio ringraziarle per il percorso fatto insieme,** che ha permesso di avvicinare sempre di più il credito ai progetti di crescita delle imprese. **Abbiamo ottenuto risultati importanti, ma il lavoro non è finito: investimenti, tecnologie e mercati stanno cambiando e richiedono una maggiore capacità di sostenere chi decide di investire.** E anche le risorse pubbliche devono essere utilizzate meglio, **come leva per mobilitare capitale privato** attraverso garanzie e strumenti capaci di ridurre il rischio e attrarre investimenti verso iniziative con concrete prospettive di mercato. In questa direzione **va riconosciuto il lavoro importante che**

SACE e SIMEST stanno svolgendo per facilitare l'accesso ai finanziamenti e sostenere gli investimenti delle imprese italiane sui mercati internazionali. Un impegno che dobbiamo continuare a rafforzare. Su questo, come Assolombarda, abbiamo provato a fare la nostra parte con un progetto costruito insieme ad altre associazioni del sistema confindustriale, per rendere più semplice l'incontro tra aziende e capitale disponibile. **Con Capital Matching abbiamo creato uno spazio riservato nel quale mettere in contatto realtà che vogliono realizzare nuovi progetti con altre aziende o con investitori interessati a sostenerli.** Al momento abbiamo superato le 100 richieste di matching pubblicate da aziende, advisor e fondi. C'è anche un passaggio culturale da fare: aprire **il capitale per mettere la propria azienda nelle condizioni di affrontare progetti più ambiziosi. Se vogliamo imprese capaci di crescere, dobbiamo costruire anche le condizioni finanziarie perché possano farlo. E una parte di queste condizioni si decide anche in Europa.** Tra pochi giorni il Consiglio europeo entrerà nel vivo del confronto sul **bilancio dell'Unione per il 2028-2034.** E quella non sarà soltanto una discussione sui numeri, ma **sulle priorità che l'Europa vuole darsi.**

Per noi un punto deve essere chiaro: **competitività e coesione non possono essere messe in alternativa.** L'Europa ha bisogno delle risorse per finanziare entrambe e sostenere gli investimenti necessari a rafforzare la propria industria. **Non possiamo chiedere alle imprese europee di investire di più in innovazione, tecnologie e capacità produttiva e, nello stesso tempo, ridurre proprio le risorse destinate alla loro competitività.** E allo stesso modo, **le nuove risorse europee non possono tradursi in nuovi oneri sulle imprese.** C'è una frase del filosofo **Hubert Dreyfus** che credo ci consegni una responsabilità molto attuale. Scriveva che il **vero rischio non è l'avvento di computer superintelligenti, ma di esseri umani subintelligenti.** È una provocazione che ci ricorda una cosa importante. **La tecnologia non decide al posto nostro quale futuro costruire.** Siamo noi a scegliere come utilizzarla, quali capacità amplificare, quali obiettivi perseguire, quali limiti porre. **Ed è proprio questa responsabilità che deve accompagnare la trasformazione tecnologica che abbiamo davanti.** Oggi, con la Physical AI, intelligenza e materia tornano a incontrarsi. Il digitale entra nelle macchine, gli algoritmi e gli agenti acquistano la capacità di agire nel mondo fisico e la tecnologia torna a misurarsi con la produzione.

Ed è in questo incontro che si apre una nuova stagione industriale. Per un Paese come il nostro è un passaggio decisivo. **Quando il futuro torna a misurarsi con la capacità di fare, l'industria torna al centro.** La manifattura non è ciò che resta del mondo di prima. **È uno dei luoghi in cui prende forma quello che viene dopo.** E allora crescere significa **mettere le nostre capacità industriali e i nostri servizi innovativi a disposizione di questa trasformazione. In tutte le nuove geografie della crescita.** È questo il senso più profondo che vorrei dare a **Rising Industry: conquistare una nuova posizione.** All'altezza della nostra storia industriale, certo. Ma soprattutto **delle possibilità che abbiamo davanti.** Per le nostre imprese, per il lavoro e soprattutto **per le generazioni che costruiranno il futuro su ciò che saremo capaci di fare oggi. Il nostro obiettivo è fare in modo che l'Italia, con i territori di Assolombarda in prima linea, non assista a questa trasformazione, ma contribuisca a guidarla. Voglio ribadirlo con forza: il nostro Quadrilatero può giocare un ruolo decisivo nella nuova rivoluzione industriale. Abbiamo le competenze, la forza e la determinazione per affermarci sulla scena mondiale come la Fabbrica dell'AI.**

Ora dobbiamo usarle per conquistare il nostro spazio nell'industria che sta nascendo. Con l'ambizione di essere tra quelli che ne scriveranno il futuro.

Grazie.

ASSOLOMBARDA NEL MONDO E IL MONDO IN ASSOLOMBARDA

L'impegno dell'Associazione per l'internazionalizzazione delle imprese

Una nuova stagione per l'internazionalizzazione

La frammentazione geopolitica, il ritorno delle politiche industriali e la competizione per le materie prime e per le tecnologie hanno cambiato le regole con cui le imprese si muovono sui mercati globali. L'export resta fondamentale, ma da solo non basta più: servono partnership di lungo periodo su materie prime, forniture, logistica e tecnologia, costruite con interlocutori stabili e affidabili. È in questa prospettiva che Assolombarda ha rafforzato la propria azione internazionale. L'Associazione porta ai tavoli con governi, agenzie e grandi gruppi esteri la massa critica del proprio sistema: la possibilità di presentare in modo coordinato centinaia di potenziali clienti e fornitori, con una **dimensione negoziale** che la singola impresa, e in particolare la PMI, difficilmente potrebbe raggiungere da sola. La Relazione del Presidente all'Assemblea 2026, Rising Industry, indica l'apertura internazionale come una delle tre direttrici per la produttività, insieme a innovazione e capitale.

Internazionalizzare significa essere presenti dove si concentrano tecnologie, mercati, capitali, materie prime e decisioni strategiche: negli Stati Uniti, per connettere manifattura italiana e intelligenza artificiale; in **Canada**, per partnership tecnologiche e sulle materie prime critiche; nel **Mercosur**, per aprire mercati con strumenti finanziari adeguati; nel **Golfo**, con un presidio stabile per intercettare i grandi progetti. Con un principio comune: sui mercati internazionali non ci si presenta in ordine sparso, ma con imprese, istituzioni, rappresentanza e finanza che si muovono insieme.

Diversificare i mercati per costruire una presenza internazionale più resiliente richiede però consapevolezza e una solida **preparazione tecnica**, a partire dalla capacità di cogliere appieno le opportunità offerte dagli accordi di libero scambio dell'Unione europea, come il CETA con il Canada e il nuovo accordo con il Mercosur: un terreno su cui Assolombarda affianca da sempre le proprie imprese.

Il sistema Assolombarda in cifre

7.158

Imprese associate nei territori
di Milano, Monza e Brianza,
Lodi e Pavia, con quasi 450 mila addetti

€85mld

Export generato dalle imprese
del perimetro Assolombarda,
pari al 13% dell'export italiano

13k

Unità locali a controllo estero nel perimetro associativo,
con 272 miliardi di euro di fatturato

1.000ca

Imprese che, nella rilevazione
associativa sulle materie prime critiche,
considerano il tema strategico
e chiedono un'azione di Assolombarda

Due direttrici, una strategia

L'azione internazionale di Assolombarda si sviluppa lungo due direttrici complementari, che danno il nome a questo documento.

	Assolombarda nel Mondo	Il Mondo in Assolombarda
Obiettivo	Accompagnare le imprese associate sui mercati e nelle filiere globali con accordi strutturali, non episodici.	Attrarre in Lombardia imprese, tecnologie, delegazioni e investimenti esteri, facendo del territorio la piattaforma di accesso all'Europa.
Strumenti	Desk e presidi all'estero, sede negli Emirati Arabi Uniti, accordi con Camere di commercio e agenzie locali, intese di filiera con grandi gruppi, missioni imprenditoriali e incontri B2B, in raccordo con SACE e SIMEST.	Laboratori e poli di sperimentazione sull'intelligenza artificiale, missioni e delegazioni in entrata, eventi internazionali a Milano, la piattaforma forgIA come spazio di cooperazione.
Punto di forza	La capacità di presentare in modo aggregato la domanda e l'offerta di centinaia di imprese a interlocutori che le singole PMI non raggiungerebbero.	Una piattaforma manifatturiera unica in Europa, capace di attrarre chi cerca partner industriali solidi per crescere nel continente.

Le priorità trasversali

- **Materie prime critiche e semilavorati.**

Assolombarda contribuisce a rendere più solide e diversificate le filiere di approvvigionamento, dando voce ai fabbisogni delle imprese associate e promuovendo il dialogo con Paesi partner affidabili, a partire da Canada e Mercosur.

- **Intelligenza artificiale e forgIA.**

È il filo conduttore dell'offerta tecnologica di Assolombarda nel mondo: dalla Silicon Valley al Canada, dal Golfo all'America Latina, l'Associazione mette il proprio sistema a disposizione di partner che sviluppano soluzioni di AI, di Paesi interessati a replicare il modello e di soggetti in grado di ampliarne la capacità di investimento.

- **Ecosistema lombardo della salute.**

Promozione all'estero delle eccellenze regionali nelle scienze della vita, nella ricerca clinica e nelle tecnologie sanitarie avanzate.

- **Finanza per l'internazionalizzazione.**

Collaborazione con SACE, SIMEST e il sistema bancario per garanzie, pagamenti e soluzioni finanziarie che rendano competitiva l'offerta delle imprese.

- **Sistema Paese.**

Raccordo costante con Ministero degli Affari Esteri, ICE, Ambasciate e Consolati, e con Confindustria.

Imprese e Mercati: la preparazione che rende possibile la proiezione internazionale

Accordi, missioni e presidi all'estero producono valore se le imprese sono pronte a coglierne le opportunità. Il progetto **Imprese e Mercati**, che Assolombarda sta portando avanti in questi mesi, dà struttura a un impegno che l'Associazione porta avanti da sempre sull'internazionalizzazione: accompagnare le imprese, a partire dalle PMI, non solo nella scelta dei mercati ma nella capacità di operarvi con competenza e in sicurezza.

- **Guide pratiche.**

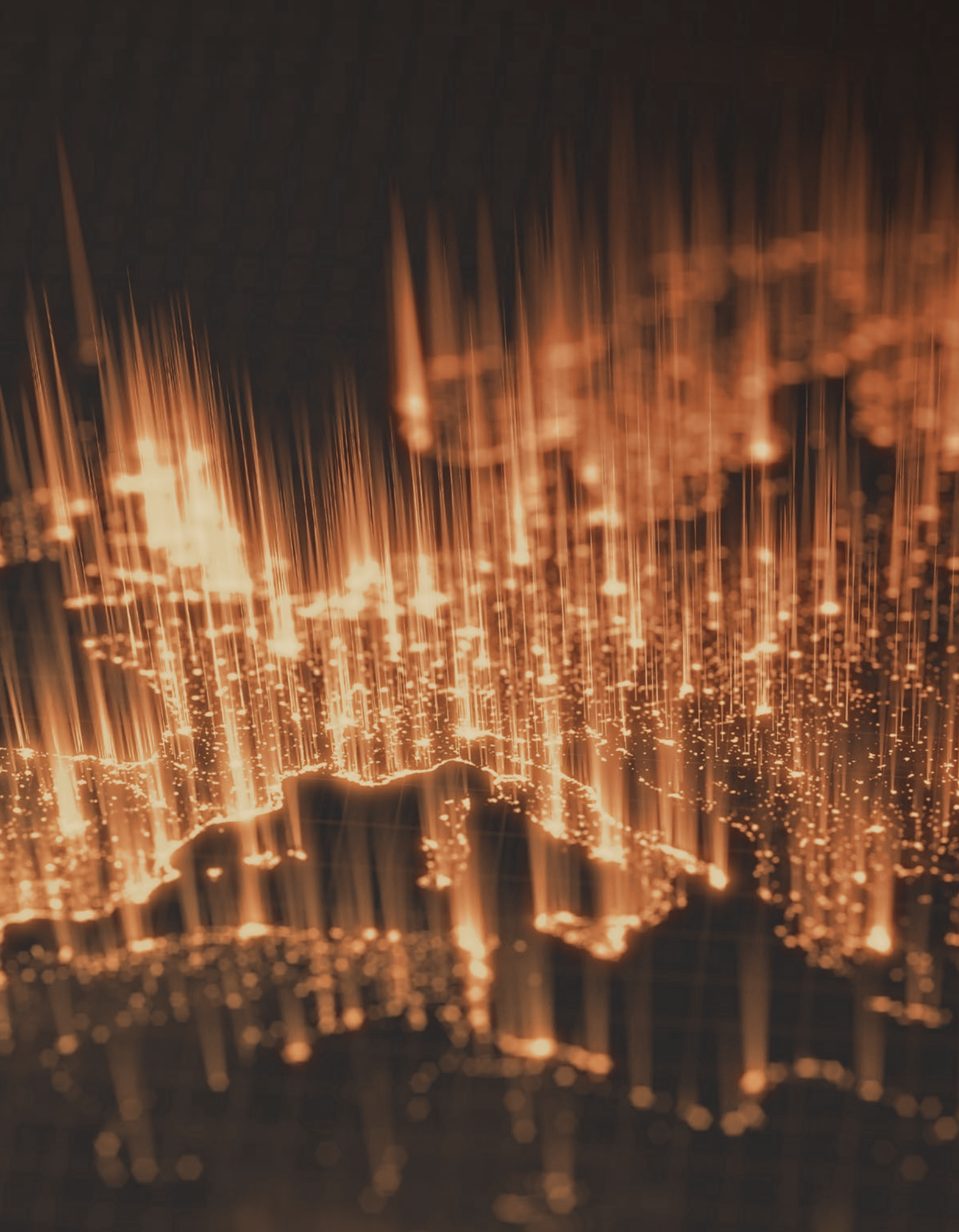
Strumenti operativi sugli aspetti tecnici dell'attività internazionale: regole doganali, export compliance, clausole contrattuali.

- **Percorsi formativi concreti.**

Pensati per il management e per chi gestisce quotidianamente le operazioni con l'estero, perché la preparazione tecnico-doganale diventi patrimonio diffuso in azienda.

- **Un dialogo messo a sistema.**

Il raccordo con chi lavora al fianco delle imprese – Farnesina, SACE, SIMEST e ISPI – per accompagnarle insieme, con competenze complementari, nella loro crescita internazionale.



Assolombarda nel Mondo: le aree di intervento

America Latina e Mercosur

La missione in Uruguay, Argentina e Brasile di settembre, svolta insieme a Confindustria e al Ministro degli Affari Esteri, ha confermato il potenziale dell'area: relazioni storiche, un'ampia comunità di origine italiana, un'immagine del Made in Italy molto positiva. Per coglierlo, all'export occorre affiancare forme più strutturate di presenza commerciale e industriale, innestando le PMI sulle reti costruite dai grandi gruppi italiani già radicati nella regione.

- **Desk Mercosur.**

È operativo il punto di accesso di Assolombarda per Uruguay, Argentina, Brasile e Paraguay: orientamento associativo e, attraverso Assolombarda Servizi, assistenza specialistica, con una rete di Camere di commercio italiane e professionisti locali in via di consolidamento.

- **Brasile.**

È in via di definizione, con la Camera di commercio italiana di San Paolo, un Desk Assolombarda dedicato, con un presidio anche a Brasília per le relazioni istituzionali. Un mercato con un interscambio di oltre 11 miliardi di euro e più di 1.100 imprese italiane già attive.

- **Argentina.**

Lo sviluppo del giacimento di Vaca Muerta apre opportunità per fornitori di impianti, tecnologie, componentistica e servizi di ingegneria. Assolombarda lavora a un modello di filiera che consenta alle PMI associate di partecipare in forma coordinata, affiancato da soluzioni finanziarie dedicate ai beni strumentali.

- **Uruguay.**

Le istituzioni del Paese hanno manifestato interesse per forgIA come leva per i propri progetti di innovazione; con la Camera di commercio italiana si sta definendo un accordo di collaborazione e sono stati avviati percorsi per l'agroalimentare con la grande distribuzione locale e per la promozione dell'ecosistema lombardo della salute.

- **Forum imprenditoriale UE-Mercosur.**

Assolombarda lavora alla partecipazione con una delegazione di imprese al Forum di Punta del Este (2 dicembre), con l'obiettivo di avviare filiere strutturali con i principali operatori dell'area, insieme a SACE e SIMEST.

Nord America

Canada. La missione di giugno ha confermato un contesto favorevole, sostenuto dal dialogo tra i due Governi e dalla prospettiva di un rafforzamento dei rapporti tra Unione Europea e Canada. Assolombarda parteciperà con una propria delegazione al **Forum imprenditoriale Italia-Canada** promosso da ICE a Toronto (29 ottobre), articolato su tre filiere: industria avanzata, robotica, AI e ICT; energia, minerario e infrastrutture; difesa, aerospazio e cyber.

In quella sede l'Associazione proporrà agli interlocutori canadesi un'intesa sulle **materie prime critiche**, costruita sui fabbisogni emersi dalla rilevazione tra le associate: l'obiettivo è rafforzare la collaborazione tra le imprese dei due Paesi lungo le filiere delle materie prime e dei semilavorati, nel segno di un partenariato di lungo periodo tra Paesi amici.

Stati Uniti. Con il programma **forgIA Physical AI Ecosystem**, Assolombarda vuole fare della Lombardia il luogo in cui l'intelligenza artificiale applicata alla produzione viene integrata, validata e industrializzata. Gli ecosistemi più avanzati negli algoritmi hanno poca capacità manifatturiera; la Lombardia ne ha moltissima.

Il progetto si fonda su due poli collegati:

- **Officina Italia a Berkeley**, stazione sperimentale in California pensata per trasformare i prototipi delle startup americane in commesse per la manifattura italiana, primo avamposto replicabile in altre aree;

- **La struttura-specchio presso MIND**, a Milano, con Assolombarda nel ruolo di orchestratore insieme a MIND, Politecnico di Milano e partner scientifici, e un primo caso pilota nella produzione biotech. Il programma è sviluppato in raccordo con Regione Lombardia.

Sulla stessa direttrice si collocano le relazioni con la costa occidentale e con gli Stati del Sud: la collaborazione con la **California Foundation on the Environment and the Economy** su riciclo dei rifiuti elettronici e materie prime critiche, la delegazione della città di **Auburn e dello Stato dell'Alabama** attesa a Milano e la missione di **Greater Seattle** in Italia nel 2027.

Golfo

Nel Golfo la presenza di Assolombarda diventa stabile. L'Associazione ha ottenuto la licenza per operare negli Emirati Arabi Uniti e aprirà a dicembre la propria s**ede presso il Dubai Association Center**: un presidio permanente al servizio delle imprese associate in tutta l'area.

- **Emirati Arabi Uniti.**

La missione imprenditoriale di inizio ottobre, con 33 imprese associate, ha portato alla firma di un **accordo con Dubai Chambers** e a un Business Forum con oltre 90 aziende emiratine; ad Abu Dhabi le imprese italiane si sono presentate all'Investment Office sui quattro cluster strategici del Governo (mobilità intelligente, scienze della vita, agroalimentare e acqua, tecnologie avanzate).

- **La prima partnership internazionale di forgIA**.

L'intesa con **Core42**, società del gruppo G42, apre alle imprese associate l'accesso a infrastrutture e servizi di intelligenza artificiale e a progetti pilota congiunti. Sarà presentata al GITEX Global di Dubai a dicembre.

- **Kuwait.**

Si è svolta (ottobre) la prima missione istituzionale di Assolombarda nel Paese, con incontri ai vertici del Governo, del fondo sovrano, della Camera di commercio e dell'agenzia per gli investimenti diretti esteri.

- **Arabia Saudita.**

Il Presidente di Assolombarda è stato indicato come portavoce di un **Corridoio Italia**, grande progetto infrastrutturale nel settore energetico che vede impegnata una cordata di primarie imprese italiane con il sostegno del Governo. A fine ottobre è in programma una missione imprenditoriale nelle scienze della vita alla Global Health Exhibition di Riyadh.

- **Oman**

Su richiesta del Ministero dei Trasporti, delle Comunicazioni e dell'Innovazione dell'Oman e con il supporto dell'Ambasciata italiana, è in via di sottoscrizione un MoU con Assolombarda per il lancio di alcuni progetti di gestione portuale, anche dal punto di vista dei collegamenti logistici con i Paesi del Golfo, come alternativa di trasporto alle rotte tradizionali compromesse dall'attuale scenario.

Asia

Con Fondazione Bracco ed ECOLE, Assolombarda sta organizzando per il 2027 una **missione in Cina dedicata all'intelligenza artificiale**, nell'ambito della forgIA Academy.

Il mondo in Assolombarda

La seconda direttrice guarda al territorio come destinazione. Le **13 mila unità locali a controllo estero** presenti nel perimetro associativo sono i primi ambasciatori della Lombardia nel mondo e la prova della sua attrattività. L'obiettivo è fare di Milano e della Lombardia il polo manifatturiero di riferimento per l'intelligenza artificiale applicata all'industria, per l'Europa e il Medio Oriente, capace di attrarre investimenti e partner internazionali.

- **Un ponte tra AI americana e manifattura italiana**, con il polo forgIA presso MIND e l'evento internazionale sulla Physical AI del 19 ottobre, con UC Berkeley e imprese tecnologiche statunitensi.

- **Sperimentazioni sul territorio** di soluzioni robotiche e di intelligenza artificiale sviluppate all'estero.

- **Delegazioni internazionali a Milano:** dall'Alabama (ottobre), dall'Arabia Saudita (novembre), dal Kuwait, con una presentazione Paese in preparazione, e da Greater Seattle (2027), oltre all'America Latina Day del 6 novembre, che riunisce oltre 300 imprese interessate all'area.

- **Partner globali in Assolombarda**, a partire dalla collaborazione con Core42 e dagli accordi con le Camere di commercio estere.

- **Milano capitale della diplomazia economica.**

Le occasioni di incontro diretto tra le imprese e i rappresentanti dei diversi Paesi, a partire dal tradizionale appuntamento di Assolombarda con il corpo consolare di Milano, aiutano le aziende ad avvicinarsi ai mercati di interesse con maggiore consapevolezza, comprendendone contesti normativi, culture d'impresa e opportunità reali. Un ruolo che Milano vuole consolidare, con una visione condivisa e di lungo periodo.

Un impegno che continua

Il quadro che emerge da queste pagine è quello di un'Associazione che ha scelto di essere presente, con continuità, là dove si formano le catene del valore dei prossimi anni: una sede stabile nel Golfo, un Desk dedicato all'America Latina, la prima partnership internazionale di forgIA, missioni e delegazioni su più continenti. Non si tratta di iniziative isolate, ma di un **metodo**: aggregare la domanda e l'offerta delle imprese, costruire intese durature con istituzioni e partner affidabili, affiancare alla rappresentanza gli strumenti finanziari e tecnologici necessari per competere, e dare alle imprese le competenze tecniche per operare sui mercati con consapevolezza. Un metodo che funziona nei due sensi: accompagnare le imprese lombarde nel mondo e fare della Lombardia il punto di approdo in Europa per chi vuole investire, innovare e produrre. Le prossime tappe, da Toronto a Riyadh, da Punta del Este a Dubai, daranno continuità a questo percorso.

forgIA
Industrial Data Ecosystem

Da Rethinking a Rising Industry

Il progetto strategico

Le **tecnologie digitali** generano un volume di **dati e conoscenza** senza precedenti, aprendo nuove opportunità di creazione di valore. In questo scenario, la competitività e la resilienza delle imprese dipendono sempre più dalla capacità di valorizzare e condividere i dati che non hanno più soltanto un valore di supporto alle attività operative, ma tendono a divenire un vero e proprio patrimonio aziendale. La loro valorizzazione consente di comprendere meglio fenomeni complessi, individuare opportunità di miglioramento, anticipare criticità e definire strategie di business basate su evidenze oggettive.

Parallelamente, **l'Intelligenza Artificiale** (Artificial Intelligence - AI) si conferma oggi come una delle leve principali per la competitività del sistema produttivo. Il valore dell'AI non nasce però esclusivamente dagli algoritmi, ma dalla capacità delle imprese di mettere a fattor comune dati, competenze, tecnologie e casi applicativi concreti. È da questa convinzione, dal ripensare il modo di fare impresa grazie all'enorme potenzialità dei dati, che nasce **forgIA**, l'iniziativa **promossa da Assolombarda** per accompagnare il tessuto produttivo verso una nuova fase di innovazione industriale fondata sui dati e sull'Intelligenza Artificiale.

La visione alla base dell'iniziativa è rendere il nostro territorio, a partire dal quadrilatero di Assolombarda, un punto di riferimento per l'innovazione industriale guidata dai dati, favorendo la collaborazione tra imprese, centri di ricerca, partner tecnologici e sviluppatori di soluzioni AI. Per raggiungere questo obiettivo, forgIA ha dato vita a un insieme coordinato di iniziative e programmi che affrontano simultaneamente gli aspetti tecnologici, organizzativi, culturali e industriali necessari per accelerare l'adozione dell'Intelligenza Artificiale.

In particolare, sono stati inizialmente sviluppati quattro programmi complementari:

- **forgIA Industrial Data Ecosystem (IDE)**, per favorire la condivisione sicura di dati, modelli e soluzioni AI e la creazione di valore lungo le filiere produttive attraverso standard comuni;
- **forgIA Accelerate**, per supportare l'adozione concreta di soluzioni di Intelligenza Artificiale nelle imprese;
- **forgIA Academy,** per diffondere competenze e cultura del dato attraverso formazione e networking;
- **forgIA Leadership Initiative**, per valorizzare dati e AI tramite percorsi di peer learning e programmi di mentoring condotti da aziende leader e best performer.

forgIA IDE rappresenta il nucleo di partenza dell'intera strategia. Si tratta dell'architettura che consente la condivisione sicura dei dati e crea le condizioni per lo sviluppo di applicazioni di Intelligenza Artificiale ad alto impatto, valorizzando in particolare l'enorme patrimonio di dati a disposizione delle imprese.

Inoltre, riconoscendo la Physical AI come uno dei principali driver di crescita del manifatturiero nel prossimo decennio, si sta allargando il perimetro strategico di forgIA con il programma **Physical AI Ecosystem**, che mira a creare il principale hub italiano per la convergenza tra Intelligenza Artificiale e manifattura, con una forte vocazione internazionale, rafforzando la posizione di Milano, della Lombardia e dell'Italia come territorio europeo di riferimento per la prossima generazione di sistemi intelligenti.

Lo sviluppo dell'ecosistema e dei casi d'uso

Assolombarda ha svolto un ruolo fondamentale nel sensibilizzare le aziende associate sull'importanza di valorizzare i dati e di adottare soluzioni avanzate di Intelligenza Artificiale. Inoltre, il confronto diretto con le imprese ha consentito di far emergere, approfondire e affrontare le barriere culturali e operative che possono limitare il potenziale e l'applicabilità di un ecosistema di condivisione dei dati.

Nel corso dell'ultimo anno forgIA ha compiuto passi significativi nella definizione delle fondamenta tecnologiche, operative e collaborative dell'Industrial Data Ecosystem. Il lavoro svolto finora ha coinvolto imprese, partner scientifici e stakeholder industriali in un percorso di progettazione e co-design finalizzato a comprendere bisogni, opportunità e modalità concrete di applicazione dell'Intelligenza Artificiale nel contesto aziendale e manifatturiero, in particolare.

Oltre **venti aziende early adopter** hanno partecipato alle attività di approfondimento e sperimentazione, contribuendo all'identificazione di **più di sessanta casi d'uso** in cui l'ecosistema forgIA può fare la differenza per l'adozione dell'Intelligenza Artificiale. Alcuni di questi casi d'uso hanno già raggiunto una fase di concreta implementazione, mentre numerose ulteriori progettualità sono oggi in definizione e andranno ad alimentare una pipeline significativa nei prossimi mesi.

Uno degli insegnamenti emersi con maggiore evidenza riguarda il valore di un approccio guidato dai bisogni industriali.

Le imprese mostrano infatti un forte interesse verso soluzioni capaci di rispondere a problemi operativi concreti, quali la visibilità lungo la supply chain, l'efficienza energetica, il monitoraggio delle performance, la cristallizzazione del know-how o l'accesso a competenze avanzate, più che verso iniziative esclusivamente orientate alla sperimentazione tecnologica.

forgIA Use Cases

Parallelamente al lavoro di design e avvio dell'ambiente di collaborazione forgIA IDE, è stato portato avanti un importante lavoro di confronto e ascolto attivo di un gruppo di imprese al fine di far emergere e procedere allo sviluppo di casi d'uso industriali basati sulla condivisione dati e sull'Intelligenza Artificiale per alimentare una prima Proof of Concept (PoC) dell'ecosistema.

I casi d'uso raccolti afferiscono a diversi cluster tematici, dalla logistica alla compliance, dalla market intelligence al knowledge management, fino a sales e gestione del personale. Pur essendo stati condotti incontri individuali con ciascuna azienda, è emersa una significativa convergenza delle esigenze e, di conseguenza, dei possibili casi d'uso, alcuni dei quali particolarmente ricorrenti. Si riporta di seguito una sintesi:

A) Logistica / Supply Chain / Capacity Management

A.1 "Integrazione magazzini"

Ottimizzare la disponibilità di componenti e spazi di magazzino attraverso la condivisione sicura di dati su giacenze, disponibilità e fabbisogni tra imprese partner.

A.2 "Borsino per materie prime, componenti e attrezzature"

Facilitare il reperimento rapido di materie prime, componenti e attrezzature attraverso un ambiente condiviso che consenta alle imprese di scambiare disponibilità, condizioni e tempi di consegna.

A.3 “Accesso strutturato ai datasheet di prodotto”

Rendere accessibili e interrogabili le informazioni tecniche di prodotto attraverso un modello dati condiviso e interfacce standard, riducendo attività manuali e dipendenza da documenti statici.

A.4 “Post-order management / expediting”

Migliorare la gestione della supply chain attraverso la condivisione in tempo reale dello stato degli ordini e delle tempistiche di consegna, abilitata da agenti AI, riducendo inefficienze nei processi di approvvigionamento.

A.5 “Ottimizzazione agende sanitarie”

Ottimizzare la gestione delle agende sanitarie attraverso la condivisione e l’analisi dei dati di prenotazione, riducendo disdette e inefficienze nell’erogazione delle prestazioni.

A.6 “AI per pianificazione operativa, stock e fabbisogni”

Facilitare l’accesso a soluzioni di Intelligenza Artificiale già validate, mettendo a disposizione delle PMI servizi e capability AI pronti all’uso per supportare i principali processi aziendali.

B) HR / Welfare / Competenze

B.1 “Welfare condiviso / Mobilità casa-lavoro”

Favorire l’accesso a servizi di welfare condivisi attraverso l’aggregazione della domanda tra PMI, rendendo più sostenibili e attrattive le iniziative a beneficio dei lavoratori.

B.2 “Knowledge transfer interno”

Preservare e valorizzare il patrimonio di competenze aziendali attraverso strumenti digitali per la raccolta, condivisione e trasferimento della conoscenza, riducendo i rischi legati a turnover e pensionamenti.

B.3 “Mappatura domanda/offerta di competenze”

Migliorare l’allineamento tra domanda e offerta di competenze attraverso la condivisione dei fabbisogni professionali delle imprese, supportando la collaborazione con il sistema formativo.

B.4 “People analytics per recruiting, retention e sviluppo delle persone”

Rendere più efficaci i processi di recruiting, sviluppo e retention attraverso l’analisi dei dati HR e l’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale a supporto delle decisioni su gestione delle competenze e talenti aziendali.

C) Sostenibilità / Compliance / Rischio di filiera

C.1 “Sostenibilità di filiera”

Migliorare il monitoraggio della sostenibilità di filiera attraverso raccolta e condivisione strutturata di dati ambientali, supportando valutazione continua degli impatti e maggiore trasparenza verso gli stakeholder.

C.2 “Certificazione impatto efficientamento energetico”

Misurare e monitorare i benefici degli interventi di efficientamento energetico attraverso la condivisione strutturata di dati di consumo, supportando reporting, certificazione e verifica degli impatti ottenuti.

C.3 “Schede di Sicurezza strutturate”

Digitalizzare e semplificare la gestione delle Schede di Sicurezza attraverso la condivisione strutturata dei dati lungo la filiera, riducendo attività manuali, rischi di errore e criticità legate alla compliance.

C.4 “Digital Product Passport”

Abilitare la condivisione strutturata delle informazioni necessarie al Digital Product Passport, favorendo la tracciabilità e la gestione dei dati lungo l’intero ciclo di vita del prodotto.

C.5 “Framework condiviso per cyber supply chain”

Migliorare la valutazione e il monitoraggio del rischio cyber lungo la filiera attraverso la condivisione di metriche, evidenze e pratiche comuni, riducendo frammentazione e oneri per clienti e fornitori.

D) Commerciale / Preventivazione / Gare

D.1 “Grandi commesse internazionali”

Facilitare la partecipazione congiunta a gare complesse attraverso la collaborazione tra imprese e la condivisione strutturata delle informazioni, semplificando l’individuazione dei partner e l’analisi delle specifiche tecniche di gara.

D.2 “Verifica brevetti”

Supportare la valorizzazione della proprietà intellettuale attraverso l’analisi automatizzata dei brevetti esistenti, facilitando la verifica di originalità delle innovazioni e riducendo il rischio di violazioni brevettuali.

D.3 “AI-assisted quoting con dati esterni”

Rendere più efficienti i processi di preventivazione attraverso l’analisi automatizzata di capitolati e documentazione tecnica, riducendo tempi, attività manuali ed errori nella formulazione delle offerte.

D.4 “Preventivazione AI nel contract e hospitality”

Accelerare e ottimizzare la preventivazione di progetti complessi attraverso l’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale, supportando la generazione di offerte coerenti con requisiti, vincoli e cataloghi aziendali.

D.5 “Matching industriale tra bisogni e capacità delle aziende associate”

Facilitare l’individuazione di partner e competenze sul territorio attraverso la condivisione strutturata delle capacità aziendali, favorendo il matching tra fabbisogni industriali e opportunità di collaborazione tra imprese.

E) Finance / Market Intelligence

E.1 “Previsione budget dei settori industriali”

Migliorare la comprensione delle dinamiche di mercato attraverso l’analisi aggregata e sicura dei dati di domanda e degli ordinativi, supportando una pianificazione strategica basata su evidenze condivise.

E.2 “Data platform per fonti esterne certificate”

Semplificare l’accesso e l’utilizzo di dati esterni attraverso la standardizzazione e la condivisione di fonti certificate, riducendo costi di integrazione, inefficienze e duplicazioni tra imprese.

F) Knowledge Management / Operations / Back-office

F.1 “Automazione documentale in back-office”

Automatizzare l’estrazione e la verifica dei dati contenuti in documenti eterogenei con l’utilizzo dell’Intelligenza Artificiale, riducendo attività manuali e tempi di gestione di processi amministrativi e tecnici.

F.2 “Computer Vision per qualità e tracciabilità”

Migliorare il controllo qualità attraverso la condivisione di soluzioni di visione artificiale per l’identificazione delle non conformità, favorendo tracciabilità dei difetti e miglioramento continuo dei processi produttivi.

F.3 “Database normativo condiviso”

Supportare gestione e interpretazione dei requisiti normativi attraverso la condivisione di conoscenze, casi d’uso e l’utilizzo di strumenti AI per l’analisi documentale, favorendo processi decisionali rapidi e informati.

F.4 “Knowledge management tecnico per manutenzione e supporto clienti”

Valorizzare e rendere accessibile la conoscenza tecnica aziendale attraverso assistenti basati su AI, supportando manutenzione, troubleshooting e accesso rapido a informazioni su impianti, macchine e processi.

F.5 “Valorizzazione dei dati di processo e telemetria di prodotto”

Valorizzare i dati generati da impianti, macchine e processi attraverso la loro condivisione sicura e controllata, abilitando servizi avanzati di manutenzione, supporto tecnico, ottimizzazione delle prestazioni e innovazione di prodotto.

F.6 “Controllo qualità documentale lungo la filiera”

Migliorare la qualità e l’efficienza degli scambi documentali lungo la filiera attraverso capability di verifica automatizzata della conformità, riducendo errori, rilavorazioni e tempi di approvazione tra clienti e fornitori.

A questi, inoltre, si aggiungono le ulteriori progettualità già identificate nell'ambito della pipeline forgIA Accelerate, tra cui quelle con le aziende di UCIMU.

Use case rilasciati pubblicamente

Tra i casi d'uso più avanzati figura il progetto proposto e sviluppato con **Hydroservice**, PMI che opera nella progettazione e realizzazione di impianti oleodinamici e soluzioni ingegneristiche su misura, focalizzato sulla condivisione selettiva di informazioni relative alla disponibilità di magazzino. La soluzione consente alle imprese di individuare più rapidamente materiali e capacità di stoccaggio disponibili, migliorando la reattività delle catene di fornitura e riducendo inefficienze operative.

Con **Maire**, grande gruppo internazionale che sviluppa e realizza impianti e soluzioni innovative per l'energia, la chimica e la transizione energetica, è invece in corso lo sviluppo di una soluzione dedicata al monitoraggio degli ordini lungo la supply chain.

L'obiettivo è rendere disponibili informazioni aggiornate sullo stato di avanzamento delle forniture, migliorando la pianificazione produttiva e superando processi ancora fortemente dipendenti da comunicazioni frammentate e documentazione non integrata.

Il progetto sviluppato con **Epta**, gruppo multinazionale specializzato nella progettazione e realizzazione di sistemi e tecnologie per la refrigerazione commerciale, si concentra sulla misurazione dell'impatto degli interventi di efficienza energetica nel settore della refrigerazione commerciale.
Attraverso l'utilizzo dei dati, le aziende possono quantificare in modo oggettivo i benefici ottenuti da iniziative di efficientamento energetico, supportando attività di rendicontazione ESG e valorizzando gli investimenti realizzati.

Infine, con **Bracco**, gruppo internazionale attivo nel settore healthcare e leader nella diagnostica per immagini, a partire dall'esperienza maturata dall'azienda per la realizzazione della piattaforma Ippocrate, sono in corso approfondimenti sul tema del federated learning, un approccio che consente a più organizzazioni di addestrare modelli di Intelligenza Artificiale su dati distribuiti senza condividere direttamente le informazioni sottostanti. Si tratta di un elemento particolarmente strategico per contesti caratterizzati da elevati requisiti di riservatezza, protezione della proprietà intellettuale e compliance normativa.

forgIA Accelerate

Nell'ambito del programma forgIA Accelerate è stato avviato un percorso con UCIMU (Unione Costruttori Italiani Macchine Utensili) che ha portato alla definizione di ulteriori casi d'uso d'interesse. Si è partiti con un convegno introduttivo che ha coinvolto 50 partecipanti, per poi passare a un lavoro più operativo con due workshop di Design Thinking che hanno visto protagonista un gruppo pilota di 8 aziende.

Tali workshop hanno consentito di far emergere e analizzare due use case ritenuti di maggiore interesse ai fini di una concreta implementazione:

- "LLM per la traduzione tecnica avanzata": automatizzare la traduzione di contenuti tecnici destinati ai mercati esteri attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di modelli AI e glossari condivisi, riducendo tempi e costi e garantendo qualità superiore.

- "Learning path di filiera per l'AI": diffondere competenze sull'Intelligenza Artificiale lungo la filiera attraverso percorsi formativi condivisi, favorendo l'adozione di strumenti, linguaggi e best practice comuni.

Tali use case sono attualmente oggetto di approfondimento da parte del Team forgIA, in vista dello sviluppo previsto a partire dal quarto trimestre del 2026.

forgIA Academy

Il programma forgIA Academy si rivolge a un pubblico aziendale eterogeneo e mira a sviluppare una maggiore consapevolezza sull'utilizzo dei dati e sulle potenzialità degli strumenti di intelligenza artificiale in ambito aziendale, attraverso eventi divulgativi e di approfondimento sulle applicazioni dell'intelligenza artificiale nei diversi settori industriali, e visite o incontri tematici presso realtà altamente innovative nel campo dell'intelligenza artificiale.

Da dicembre 2025 sono stati realizzati oltre 15 eventi dedicati; ricordiamo in particolare, "ForgIAre il futuro delle imprese" (11 febbraio) con una partecipazione di oltre 200 persone, in collaborazione con Comitato Leonardo, e "Rethinking Manufacturing" (25 giugno) evento internazionale con una partecipazione di oltre 230 persone, in collaborazione con il Politecnico di Milano. A questi si sono aggiunti appuntamenti di territorio (nelle province del quadrilatero di Assolombarda), di filiera e con focus sui diversi gruppi merceologici come il ciclo di incontri "Next Engineering", dedicato alle imprese della sezione Engineering Services.

Dal 5 all'11 luglio si è svolto "Silicon Valley Innovation Tour", il primo evento all'estero di forgIA Academy.
La missione, organizzata in collaborazione con Ecole e AUSED, ha portato oltre 20 manager di aziende grandi e dinamiche a esplorare l'impatto dell'intelligenza artificiale in alcuni dei luoghi in cui questa tecnologia evolve più rapidamente. I partecipanti hanno visitato alcuni dei principali poli dell'innovazione a livello globale, come UC Berkeley, hanno incontrato attori chiave del settore dell'intelligenza artificiale, come NVIDIA e Oracle, e si sono confrontati con aziende all'avanguardia nelle applicazioni di physical AI, come Zoox e Multiply Labs.
In 7 mesi sono state coinvolte oltre 700 persone, lavorando su competenze, adozione e cultura del dato. Grazie all'impegno delle imprese nella condivisione di best practice e applicazioni di AI, è stata inoltre realizzata e resa disponibile sulla piattaforma Bussola 4.0, la **"AI Use Case Library - (by) forgIA"**, che raccoglie casi d'uso reali organizzati per funzione aziendale.

Infine, si sta lavorando con le università del territorio per lanciare nei prossimi mesi lo **"University Contest – forgIA"** attraverso il quale team di studenti si sfideranno proponendo soluzioni AI-based sulle sfide proposte sulla base delle esperienze aziendali.

Il front-end e il modello operativo di forgIA IDE

Un passaggio particolarmente rilevante riguarda il lavoro finalizzato alla realizzazione e al rilascio della prima versione navigabile del front-end del forgIA Industrial Data Ecosystem. Si tratta della componente visibile dell'ecosistema, attraverso la quale le imprese potranno progressivamente accedere a dati, servizi, asset digitali e capability di Intelligenza Artificiale. La disponibilità di questa prima piattaforma costituisce il passaggio che consente di evolvere dalla fase di sperimentazione verso una logica di industrializzazione, rendendo progressivamente fruibili alle imprese i risultati del lavoro svolto negli ultimi mesi e creando le premesse per un'estensione dell'ecosistema su scala più ampia.

Parallelamente allo sviluppo tecnologico, Assolombarda sta lavorando alla **definizione del modello operativo dell'ecosistema.** Sono stati individuati i principali ruoli, disegnate le relazioni tra i partecipanti e avviata la costruzione delle regole che disciplineranno l'accesso, la condivisione e la valorizzazione dei diversi asset presenti nella piattaforma, che stabiliscono il quadro di fiducia dell'ecosistema. Inoltre, sono state considerate con attenzione le **barriere operative** che potrebbero limitare il potenziale e l'applicabilità di un ecosistema di condivisione dei dati, concentrandosi su sicurezza e sovranità del dato e tutela della proprietà intellettuale.

La piattaforma non si limiterà a raccogliere contenuti tecnici, ma offrirà alle aziende un punto di riferimento completo, fornendo risposte, orientamento strategico e stimoli utili per avviare e sviluppare nuove iniziative all'interno dell'ecosistema.

Partner operativo per lo sviluppo di forgIA IDE è **Cefriel**, forte della sua pluriennale esperienza negli ecosistemi digitali e del ruolo di primo piano nella realizzazione di E015, l'ecosistema digitale di Expo Milano 2015, diventato un modello di riferimento per l'integrazione di servizi tra soggetti pubblici e privati; un'esperienza consolidata che ne fa l'interlocutore naturale per dare concretezza tecnica e metodologica al progetto.

Un ecosistema fondato sulle partnership

La costruzione di un'infrastruttura di questa natura richiede competenze multidisciplinari e una forte capacità di collaborazione. forgIA ha raccolto sin da subito l'interesse e il sostegno di diverse parti del Sistema Confindustria; accordi di collaborazione sono già in essere con associazioni territoriali e di categoria che condividono l'obiettivo di favorire la diffusione dell'intelligenza artificiale nelle imprese.

La realizzazione dell'ecosistema forgIA ha inoltre richiesto l'attivazione di un ampio **network di partner scientifici e tecnologici**, tra cui Politecnico di Milano, MADE, AIRIC, AI4I (Istituto Italiano di Intelligenza Artificiale per l'Industria) e Cineca-IT4LIA, che supportano l'iniziativa mettendo a disposizione competenze specialistiche, infrastrutture e capacità di trasferimento tecnologico verso il mondo delle imprese. A queste collaborazioni si aggiungono **importanti partnership internazionali** recentemente avviate, tra cui **quella con Core42**, che contribuiranno a rafforzare ulteriormente la sostenibilità tecnologica, la capacità di innovazione e le prospettive di crescita dell'ecosistema.

I prossimi passi

Oggi forgIA entra in una nuova fase del proprio percorso di sviluppo. Dopo avere costruito le fondamenta dell'ecosistema, definito i primi casi d'uso, consolidato le partnership tecnologiche e impostato una prima piattaforma operativa, l'obiettivo è accelerare verso la progressiva **industrializzazione.** La fase pilota del progetto ha infatti rappresentato un importante banco di prova per **validare l'interesse delle aziende verso l'iniziativa**, registrando un livello di coinvolgimento particolarmente elevato. Tale riscontro conferma la rilevanza del progetto e rende ancora più strategico procedere verso una sua progressiva industrializzazione, al fine di dotare l'ecosistema di un modello strutturato e scalabile, capace di accogliere un numero crescente di imprese e amplificarne l'impatto nel tempo. Nei prossimi mesi l'attenzione sarà rivolta al completamento del modello operativo e di governance, all'ampliamento del portafoglio di asset e capability disponibili, al consolidamento dei casi d'uso avviati e al coinvolgimento di nuovi cluster industriali e nuove imprese interessate a partecipare all'ecosistema.

Proseguono inoltre le attività di valutazione e attivazione di **ulteriori progettualità** già identificate nell'ambito della pipeline forgIA Accelerate (tra cui quelle con UCIMU, ASSOMAC e il gruppo delle aziende Micro Meccatroniche di Assolombarda), unitamente alle interlocuzioni con le aziende già coinvolte negli approfondimenti. Infine, sul fronte della **Physical AI** verrà portato avanti lo sviluppo del forgIA Physical AI Ecosystem con l'obiettivo di favorire l'integrazione tra competenze hardware e software e connettere le imprese lombarde ai principali ecosistemi internazionali della Physical AI, valorizzandone il know-how industriale a livello globale. In questo quadro di sviluppo, assume particolare rilevanza il programma regionale delle Zone di Innovazione e Sviluppo (ZIS), all'interno del quale Assolombarda e i partner forgIA hanno dato vita al progetto di **ZIS Artificial Intelligence**, punto di riferimento per la diffusione e adozione dell'AI nel sistema manifatturiero lombardo.

L'Advisory Board del progetto forgIA

Coordinatore

Stefano Venturi, Special advisor Intelligenza Artificiale e Transizione Digitale Assolombarda e Presidente CEFRIEL

Partecipanti Tech – Science

Arlandini Claudio, CINECA - IT4LIA

Bonfiglio Francesco, INNOVATE EUROPE FOUNDATION

De Biasio Alessandro, CEFRIEL

Gatti Nicola, POLITECNICO DI MILANO

Pammolli Fabio, AI4I

Taisch Marco, POLITECNICO DI MILANO

Partecipanti Aziendali

Andrini Enrico, BONFIGLIOLI RIDUTTORI

Ascione Roberto, FUTURE HEALTH VENTURES

Bassoli Claudio, HPE

Berra Valerio, HYDROSERVICE

Cifarelli Renato, CIFARELLI

Della Bella Davide, UCIMU

Galli Massimiliano, SIEMENS

Macellari Mattia, CATAMACRO

Maggi Enrico, IMPRESOFT ENGAGE

Mariella Michele, MAIRE

Napoli Matteo, SCHINDLER

Nardi Mario, PIETRO FIORENTINI

Periti Antonella, EDISON

Provini Andrea, BRACCO IMAGING

Rizzardi Ornella, GOGLIO

Savevski Victor, HUMANITAS

Tamma Pier Paolo, PIRELLI SISTEMI INFORMATIVI

Vivaldelli Alberto, UPA

Partecipanti Istituzionali

Marchetti Mariarosa, REGIONE LOMBARDIA

Pavone Layla, COMUNE DI MILANO

ASSOLOMBARDA

assolombarda.it

ASSOLOMBARDA
ASSEMBLEA GENERALE

12 Ottobre 2026 | Teatro Dal Verme - Milano